

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

STRATEGIAN TOIMINNALLISTAMINEN MUISTITYÖN YKSIKÖSSÄ

Maaret Alavesa

Opinnäytetyö
Toukokuu 2011
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Ylempi amk-tutkinto
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu YAMK
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma

ALAVESA, MAARET:
Strategian toiminnallistaminen Muistityön yksikössä

Opinnäytetyö 58 s.
Toukokuu 2011

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda käytäntöön ja toiminnallistaa, Vanhustyön strategiaa Muistityön yksikössä. Työssä arvioitiin strategiasta nostettujen, Muistityön yksikön tavoitteiden toteutumista sekä vaikuttavuutta. Tarkoituksena oli tehdä näkyväksi strategian toiminnallistamisen kautta, miten strategiaa toteutetaan käytännön tasolla. Opinnäytetyön tehtävänä oli tutustuttaa Muistityön yksikön työntekijät uusiin strategioihin. Strategian tuomista käytäntöön ja sen toiminnallistamista seurattiin sekä arvioitiin vuosi 2010.

Tämä opinnäytetyö oli tutkimus- ja kehittämistyö ja kuului selittävään tutkimusasetelmaan. Työssä pyrittiin kuvaamaan ja selittämään ilmiötä ja niiden vaikuttavuutta. Tämän opinnäytetyön tarve nousi muistityön yksikön tarpeista. Kunnan vanhustyölle oli tullut uusi strategia ja sen toiminnallistaminen käytäntöön oli aloitettava. Ikääntyneiden määrä oli nousussa ja tätä kautta muistisairaiden palvelujen tarvitsijoiden määrä kasvoi koko ajan. Muistityön yksikössä tarvittiin uusia työkaluja, jotta jatkossa pärjätään asiakasmäärien ja vaatimusten kasvaessa.

Strategian toiminnallistamisen kautta muistityöyksikön toiminnasta ja johtamisesta tuli suunnitelmallisempaa sekä työn vaikuttavuus lisääntyi, verrattuna vuoteen 2009. Vaikuttavuutta esiintyi eri toiminnoissa ja se vaihteli muistityön sisäisten yksiköiden profiloitumisen mukaan. Suurimmat vaikutukset näkyivät taloudessa sekä asiakasmäärien ja hoitovuorokausien lisääntymisenä. Strategian toiminnallistamisen kautta muistityön yksikköön syntyi uusia hyviä toimintatapoja. Uudet toimintatavat sekä strategian toiminnallistaminen ja strateginen johtaminen jatkuu muistityön yksikössä.

Asiasanat: Strategia, strateginen johtaminen, toiminnallistaminen, vaikuttavuus, Balanced Scorecard

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Postgraduate Degree Programme in Development and Management
of Health Care and Social Services

ALAVESA, MAARET:
Leading strategy into practice in Muistityö unit

Thesis 58 pages
May 2011

The purpose of this thesis was leading Vanhustyö's strategy into practice in muistityö unit. In the work the one that has been raised from the strategy was estimated the realisation and effectiveness of the objectives of the unit of Muistityö. The purpose was to make the strategy seen through, how the strategy is leading into practice. The task of this thesis was to acquaint the workers of the unit of Muistityö with new strategies. The leading of the strategy into practice and followed how was it work in year 2010.

This thesis was research work and development and was heard to an explanatory study arrangement. This thesis aimed to describe and explain the phenomena and their effectiveness. The need for this thesis raise from the needs of the unit of the muistityö. There was a new strategy that was come from Vanhustyö and its had to lead into practice.

The number of the older peoples was in the rise and this way the number of the people in need of memory sick services increased all the time. In the unit of muistityö new tools were needed so that in the future it will be done when the customer numbers and the demands tighten.

The operation and management the unit of muistityö became more systematic through leading strategy into practice and the effectiveness of the work increased compared to year 2009. The effectiveness was found in different functions and it varied profiles of units inside the unit of muistityö. The biggest effects were seen in economy and as an increase in the customer numbers and care days. New good ways of action were created to the unit of the muistityö through the leading strategy into practice. The new ways of action and the leading strategy into practice and the strategic management continue in the unit of the muistityö.

Keywords: Strategy, strategic management, leading strategy into practice, effectiveness, Balanced Scorecard

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 LEMPÄÄLÄN KUNNAN JA VANHUSTYÖN STRATEGINEN TOIMINTA	6
2.1 Toimintaympäristön kuvaus	11
2.2 Strategia	12
2.3 Strateginen johtaminen	13
2.4 Balanced Scorecard	15
2.5 Strategian toiminnallistaminen	17
2.6 Vaikuttavuus	18
3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TEHTÄVÄ	19
4 OPINNÄYTETYÖN METODOLOGIA	20
4.1 Opinnäytetyön lähestymistavat ja sen vaiheet	23
4.2 Aineistonkeruumenetelmä	26
4.3 Kohdejoukon kuvaus	30
4.4 Aineiston analyysi	30
4.5 Luotettavuus sekä eettiset kysymykset	32
5 TULOKSET	33
5.1 Taloudellinen näkökulma	35
5.2 Asiakasnäkökulma	36
5.3 Sisäisten prosessien näkökulma	40
5.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma	41
6 POHDINTA	43
6.1 Vanhustyön strategian toiminnallistaminen muistityön yksikössä	43
6.2 Muistityön yksikön vuoden 2010 strategisten tavoitteiden toteutuminen	47
6.2.1 Taloudellinen näkökulma	47
6.2.2 Asiakasnäkökulma	48
6.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma	51
6.2.4 Oppimis- ja kasvun näkökulma	52
6.3. Muistityön yksikön vuoden 2010 strategisten tavoitteiden toteuttamisella saatu vaikuttavuus	53
LÄHTEET	56

1 JOHDANTO

Strategia-sanaa käytetään tänä päivänä paljon. Strategia mielletään usein tulevaisuuden ongelmien ratkaisuksi. Monilla eri tahoilla toivotaan ja uskotaan sen avulla ratkaistavan mm. johtamisen ja vaikuttavuuden ongelmia. Strategia voi olla vastaus moneen tulevaisuuden haasteeseen sosiaali- ja terveysalalla, mutta toimiakseen, se on vietävä käytäntöön. Onko strategia vain ”sanahirviö” vai voidaanko strategian avulla toimia sekä johtaa tehokkaammin ja paremmin? Aikaansa seuraavat ja menestystä hakevat osaavat nauttia strategiakirjallisuuden ja – keskustelujen runsaudesta. Johtamiskirjallisuuden ja – keskustelujen historiassa on harvoin yhtä paljon uutta ja erilaisia näkökulmia kuin strategiaa käsiteltäessä. Strategiagurujen kilpailusta on meille muille hyötyä (Laine & Hulkkonen 1996, 4-5).

Henkilöstö kokee usein, että johdon strategiasuunnitelmat ovat vaikeita käsittää ja käytännön työssä strategialla ei ole mitään merkitystä. Johto taas kokee vaikeutena strategian toiminnallistamisen käytäntöön. Organisaatio voi lopulta ajautua tilanteeseen, missä strategialla ei ole lainkaan vaikutusta käytäntöön (Juuti & Luoma 2009, 13-15). Elämä on tänä päivänä hektistä ja tämä on huomioitava strategiassa, strategioiden elinkaari lyhenee koko ajan. On hyvä pysähtyä miettimään, mitä strategia on. Useimmiten johtajat sanovat strategian olevan suunnitelma (Santalainen 2009, 13-15). On osoitettu, että tehokas ja laaja strategian toteutus on avain organisaation arvomuodostukseen. Vision ja strategian vieminen käytäntöön edellyttää selkeitä tavoitteita. Osaamisen kehittämisen tulee olla osa strategiaa ja tällöin kaikilla on selvillä, millaista osaamista edellytetään. Olemassa olevaa osaamista on hyödynnettävä ja tehtävä yhteistyötä. Oikeudenmukainen mittausjärjestelmä kannustaa henkilöstöä ja auttaa parantamaan suoritusta (Ojala & Ahonen 2003, 113-115).

Lempäälän kunta on aloittanut vuonna 2009 strategiatyöskentelyn esimiesten kanssa. Kunnan esimiehille on ollut koulutuksia, missä on mietitty strategiaa ja sen eteenpäin viemistä. Lempäälän kunnan uusi strategia 2010 - 2025 on val-

mistunut loppuvuodesta 2009 ja Vanhustyön uusi strategia ja kehittämislinjaukset vuosille 2009 – 2025 valmistui syksyllä 2009.

Tämä opinnäytetyön tavoitteena on tuoda käytäntöön ja toiminnallistaa, vanhustyön strategiaa ja kehittämislinjauksia 2009 – 2025, muistityön yksikössä. Työssä arvioidaan strategiasta nostettujen, muistityön yksikön strategisten tavoitteiden toteutumista sekä vaikuttavuutta.

2 LEMPÄÄLÄN KUNNAN JA VANHUSTYÖN STRATEGINEN TOIMINTA

Kuntien tavoitteena on tuottaa kuntalaisille ammatillisesti korkeatasoisia ja ihmisläheisiä hyvinvointipalveluja. Strategisessa johtamisessa korostuu pitkäjänteinen henkilöstösuunnittelu ja sen lähtökohtana on kunnan visio ja palvelustrategia. Henkilöstön ja työtapojen kehittämisen tavoitteena on kuntalaista tyydyttävät palvelut ja henkilöstön työelämän laadun vahvistaminen. Sosiaali- ja terveysalalla tulee olemaan suuria haasteita tulevaisuudessa. Kuntien talous tiukkenee ja palvelupaineet kasvavat ja tätä kautta voimavarat on kohdennettava entistä tarkemmin. Kuntien on tehtävä kehittämistyötä pärjätäkseen tulevaisuudessa. Kuntien on kehitettävä palvelutuotantoaan, toimintaympäristöään, henkilöstöä, johtamista, yhteistoimintaa sekä suunnitelmallisuutta (Työministeriö 2003, 5-7).

Lempäälän kunta on havahtunut tulevaisuudessa tuleviin haasteisiin ja aloittanut strategiatyöskentelyn vuonna 2009. Tavoitteena strategiatyöskentelyssä on ollut, että eri sektorit tekevät omat strategiat ja kehittämislinjaukset. Lempäälän kunta on muuttovoittoinen ja on kasvanut vuosittain nopeasti. Paineita kasvusta tulee eri sektoreille, koska tarvitaan lisää mm. päivähoitoa, terveydenhuoltoa, kouluja ja muita sosiaalipalveluja.

Lempäälän kunnan strategia vuosille 2010-2025 on valmistunut vuoden 2009 lopussa. Toiminta-ajatus kunnan strategiassa on seuraava: Lempäälä on itsenäinen, hyvän asumisen ja kilpailukykyisten palvelujen kunta, jossa maaseutu ja kaupunki kohtaavat. Kunnan vetovoiman takaa sen sijainti Suomen nopeimmin kehittyvällä alueella Helsinki-Tampere moottoritien ja radan varrella. Lempäälä

toimii vastuullisesti kuntalaisten, yritysten ja seutukunnan parhaaksi. Lempäälä arvostaa ympäristöä, asukkaiden aktiivisuutta ja palveluhenkistä, osaavaa henkilöstöä (Lempäälän kuntastrategia 2010 – 2025). Visiosta Lempäälän kuntastrategiassa sanotaan: Lempäälä – luovaa, joustavaa palvelua ja monenlaisia mahdollisuuksia tarjoava ihmisen kokoinen kunta. Strategisiksi päämääriksi Lempäälän kuntastrategiassa on valittu peruspalvelujen turvaaminen, perheet ja lähiyhteisöt, palvelujen toimivuus ja esteettömyys, palvelujen järjestämistavat, kuntalaisten vaikuttamismahdollisuudet ja osallistuminen sekä hallittu seudullinen yhteistyö (Lempäälän kuntastrategia 2010 – 2025,4).

Lempäälässä on ollut tähän saakka melko vähän ikääntyneitä ja heille on pystytty tarjoamaan sekä järjestämään palveluja runsaasti. Aiemmin ikääntyneet ovat saaneet raskaita palvelupaketteja vaiheessa, missä siihen ei olisi ollut vielä tarvetta. Muistisairaiden määrä on kasvanut ja heidän osuutensa vanhustyön palvelujen tarvitsijoina kasvaa koko ajan. Osa kuntaan muuttavista asukkaista tulee suoraan vanhustyön palvelujen piiriin ja tarve on heti raskaaseen palvelupakettiin. Haasteena on kyetä kehittämään ja tehostamaan toimintaa vanhustyössä niin, että kuntalaisille pystytään tarjoamaan tarkoituksenmukaista ja oikea-aikaista palvelua. Lempäälän kunnan strategiassa on mietitty ikääntyneiden kohdalla seuraavia toimenpiteitä:

- Järjestämme tarvittavat palvelut yhteistyössä ikääntyvien kuntalaisten ja heidän lähiverkostonsa kanssa.
- Tuemme ikääntyneiden mahdollisuuksia asua mahdollisimman pitkään kotona. Tarvittaessa tarjoamme ympärivuorokautista hoivaa tehostetussa palveluasumisessa tai laitoshoidossa.
- Mahdollistamme ikääntyvien osallistumisen kuntalaisille järjestettyyn toimintaan.
- Arvostamme ikääntyneiden osaamista ja taitoja ja tuemme heitä niiden ylläpitämisessä.

Ikääntyneiden lisääntymisen myötä, kasvaa myös työvoiman tarve. Henkilöstön hyvinvointiin halutaan panostaa ja siihen on annettu suuntaviivat Lempäälän kunnan strategiassa seuraavasti:

- Vahvistamme toimivien palvelujen edellyttämää hyvää, ajantasaista ammatillista osaamista ja työn hallintaa. Panostamme erityisesti ikääntyvän

henkilöstön työkyvyn ja ammattitaidon ylläpitoon sekä uuden henkilöstön rekrytoinnin onnistumiseen.

- Arvostamme henkilöstön joustavuutta ja kehittymiskykyä asiakaslähtöisen palvelukulttuurin toteuttamisessa. Vahvistamme henkilöstön tavoitetietoisuutta ja rakenteiden joustavuutta.
- Vahvistamme koko henkilöstön yhteistä työhyvinvointia panostamalla oma-aloitteisuuden, ryhmähengen sekä jämäkän ja tasapuolisen esimiestoiminnan kehittymiseen.

Vanhustyönjohtaja on laatinut vanhustyölle oman strategian sekä kehittämislinjaukset vuosille 2009–2025 ja sen avulla pyritään suunnitelmallisesti vastaamaan vanhustyön haasteisiin ja kehittämiseen Lempäälässä.

Vanhustyön arvot ovat:

- Ihmisarvo
- Itsemääräämisoikeus
- Tasa-arvo

Vanhustyön visio:

- Ikäihminen on Lempäälässä arvossaan

Vanhustyön toiminta-ajatus:

- Vanhustyö tukee vanhusten itsenäistä kotona asumista ylläpitämällä terveyttä ja toimintakykyä sekä vähentää niiden heikkenemisestä aiheutuvia haittoja yksilöllisesti suunnitelluilla palveluilla. Pitkäaikaista hoivaa tarvitseville järjestetään yksilöllinen ja hyvä hoito kotona tai kotoisassa ympäristössä. (Kalliovalkama 2009)

Kehittämistyön perusteina ja linjauksina on ollut ikääntyvän väestön määrän lisääntyminen erityisesti vanhimmissa ikäluokissa ja määrän kasvun myötä muistisairaiden määrän kasvu. Linjauksissa on huomioitu ikääntyneiden määrän kasvu sekä Ikäihmisten palvelujen laatusuosituksen (2008) mukaiset palvelujen kattavuustavoitteet (Kalliovalkama 2009, 2)

Toiminta-ajatuksen sekä vision pohjalta on määritelty strategiset linjaukset. On määritelty painopisteet ja niille tavoitteet sekä toimenpiteet saavuttamiseksi.

Painopistealueita ovat ennalta ehkäisevä toiminta, kotona asumisen tukeminen, pitkäaikainen hoiva, palvelujen resurssointi ja laatu sekä työhyvinvointi (Kalliovalkama 2009, 2).

Ennakoivalla ja ehkäisevällä työotteella voidaan raskaiden palveluiden tarvetta myöhäistää sekä mahdollistaa asumisen omassa kodissa pidempään. Tavoitteena on, että 91% 75 vuotta täyttäneistä asuu kotona itsenäisesti tai sosiaali- ja terveyspalvelujen turvin. Heistä 14% olisi kotona annettavien palvelujen piirissä. Kotona asumista tuetaan kotipalvelun ja kotisairaanhoidon sekä tukipalvelujen avulla. Kotona asumisen tukeminen edellyttää riittävää henkilöstömitoitusta, moniammatillista osaamista, verkostoitunutta yhteistyötä, palvelujen kohdentamista, kunnan ja ostopalvelujen kohdentamista, ympärivuorokautisia palveluja ja tarkoituksenmukaisia tukipalveluja. Kotona asumista tuetaan myös toimintayksiköissä järjestettävillä palveluilla esim. päivätoiminta, päivähoido, jakso- ja lyhytaikaishoito. Omaiselle ja läheiselle palvelut mahdollistaa lepoa ja omaa aikaa. Tavoitteena on, että 6% 75 vuotta täyttäneistä on omaishoidon tuen piirissä. Omaishoitajan tuki koostuu hoidettavan palveluista, omaishoitajan hoitopalkkiosta, omaishoitajan vapaasta sekä omaishoitoa tukevista palveluista (Kalliovalkama 2009, 2-3.)

Ympärivuorokautista hoivaa järjestetään tehostettuna palveluasumisena sekä laitoshoitona. Toimintaa kehitetään koko ajan tehostetun palveluasumisen suuntaan. Tavoitteena on, että 75 vuotta täyttäneistä 6% on tehostetun palveluasumisen piirissä ja 3% laitoshoidon piirissä. Palvelutarpeen kasvun ja asetetun kattavuustavoitteen perusteella tehostetun palveluasumisen paikkoja tullaan tarvitsemaan lisää noin 90, vuoteen 2025 mennessä. Kuitenkin tarvitaan myös laitoshoitotasoisia paikkoja. Ympärivuorokautisen hoivan tarve tulee lisääntymään (Kalliovalkama 2009, 3.)

Henkilöstön työhyvinvoinnin osatekijöitä on terveys, jaksaminen, hyvä työn hallinta, työpaikan turvallisuus ja työilmapiiri. Työssä jaksamisen tärkeä osatekijä on oikein mitoitettu henkilöstömäärä sekä lähijohtamisen tuki työlle (Kalliovalkama 2009, 3.)

Kansalaistoiminta ja muut toimijat ikääntyvien tukena tulee nousemaan entistä suurempaan rooliin tulevaisuudessa. Vapaaehtoistyö täydentää vanhustyön palveluja. Vapaaehtoistyötä on mahdollista tehdä eri järjestöjen puitteissa. Seniorineuvosto toimii neuvoja antamana elimenä.

Kunnan kulttuuri- ja vapaa-aikatoimi sekä Lempäälä opisto tarjoavat ikääntyneille harrastus-, osallistumis- ja oppimismahdollisuuksia (Kalliovalkama 2009,4.)

Vanhustyössä muistityötä tehdään avopalveluissa ja laitoshoidossa. Vanhustyön keskuksessa, Himminkodossa, on muistityön yksikkö. Muistityön yksikössä on paikkoja pitkäaikaiseen -, jakso – ja lyhytaikaiseen hoivaan. Lyhytaikaista hoivaa on lisätty vuoden 2008 aikana, tarjoamalla muistisairaille päivähoitoa sekä levähdyspistetoimintaa. Levähdyspistetoiminnalla tarjotaan mahdollisuus muistisairaille ja hänen omaiselleen levähdyshetki yksin tai yhdessä. Muistisairaille sekä omaisille on käynnistetty työntekijän vetämiä vertaistukiryhmiä. Muistityön yksikössä toimii myös muistineuvoja, johon muistisaira tai omaiset/läheiset voivat olla yhteydessä. Muistineuvoja ohjaa tarvittaessa avun tarvitsijat eteenpäin (Kalliovalkama 2009, 30.)

Muistisairautta sairastavien palvelujen erityisluonne otetaan huomioon henkilöstön rekrytoinnissa ja täydennyskoulutuksessa. Vanhustyössä on jo nyt muistisairauksiin erikoistuneita työntekijöitä. Vuonna 2009 oli ensimmäinen TunteVa-hoitajan koulutus vanhustyön henkilökunnalle. TunteVa toimintamalli ohjaa vuorovaikutukseen, joka tukee ja vahvistaa muistisairasta henkilöä ja siten helpottaa hänen sekä häntä hoitavan henkilön elämää. Lempäälän kunnalla on oma geriatri ja hänen asiantuntijuuttaan hyödynnetään täydennyskoulutuksessa. Geriatri toteutti vuonna 2008 luentosarjan muistisairauksista (Kalliovalkama 2009, 30.) Muistityön yksikössä on asetettu tavoitteet yksikön toiminnalle jo aiempina-kin vuosina. Aiempien vuosien tavoitteet ja toiminta on määritelty vanhustyön yhteisillä tavoitteilla sekä yksikkökohtaisesti, mutta niitä ei ole nostettu selkeästi strategian kautta.

2.1 Toimintaympäristön kuvaus

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa on Lempäälän kunnan vanhustyön muistityön yksikkö. Lempäälän kunnassa vanhustyötä johtaa vanhustyönjohtaja. Vanhustyön yksikön muodostavat yhteiset palvelut, geriatrisen työn yksikkö, muistityön yksikkö ja ennalta ehkäisevän työn yksikkö.

Lempäälän kunnassa vanhustyötä on keskitetty vanhustyön keskukseseen, Himminkotoon. Himminkoto sijaitsee Lempäälän keskustassa, terveyskeskuksen välittömässä yhteydessä. Himminkodossa on 72 asiakaspaikkaa ja siellä toimii muistityön yksikkö, geriatrisen työn yksikkö, kotipalvelu, päivähoito, päivätoiminta, kuntosali ja muistisairaiden asumisyhteisö Wellamokoti.

Lisäksi vanhustyöllä on tiloja ja toimintaa Sääksjärvellä Toimela-talossa. Toimelassa sijaitsee toinen kuntosali sekä päivätoimintatilat.

Muistityön yksikköön kuuluu kaksi osastoa sekä päivähoitoyksikkö. Pitkäaikaipaikkoja on 30 ja jaksohoitopaikkoja 10 sekä 4-6 päivähoitopaikkaa. Muistityön yksikkö toimii kahdessa kerroksessa ja päivähoidolla on omat erilliset tilat. Yhdessä yksikössä on 20 asukas/asiakaspaikkaa. Yksiköissä paikat jakautuvat siten, että Muisti 2:lla on 20 pitkäaikaipaikkaa ja Muisti 1:llä 10 jaksohoitopaikkaa sekä 10 pitkäaikaipaikkaa.

Muistityön yksikön pitkäaikaishoidon tavoitteena on turvata vanhukselle yksilöllinen ja hyvä hoito kodinomaisessa ympäristössä. Pitkäaikaishoitoon tullaan kun muistisairaus on edennyt niin pitkälle, ettei vanhus tuesta huolimatta pysty enää asumaan kotona. Siirtymisestä pitkäaikaishoitoon neuvotellaan aina moniammatillisen työryhmän kanssa. Pitkäaikaipaikat sijaitsevat yhden ja kahden hengen huoneissa. Muistityön yksikössä jokaisella asukkaalla/asiakkaalla on oma hoitaja, joka on perehtynyt asukaansa/asiakkaan elämänsä historiaan ja pitää yhteyttä omaisiin. Omalääkäri käy yksikössä kahdesti viikossa ja geriatri kerran viikossa.

Muistityön yksikön lyhytaikaishoito on tarkoitettu muistisairauden keskivaiheessa tai vaikeassa vaiheessa oleville henkilöille. Tavoitteena lyhytaikaishoidossa on vastata asiakkaan hoidollisiin ja kuntoutuksellisiin tarpeisiin. Lyhytaikaishoi-

don paikat ovat yhden ja kahden hengen huoneissa. Myös lyhytaikaishoidossa käyville asiakkaille on nimetty omahoitaja.

Muistityön yksikön päivähoidon tavoitteena on muistisairaahan henkilön kotona asumisen tukeminen, omaisten jaksamisen tukeminen ja ennaltaehkäisevien vertaistukiryhmien järjestäminen. Eri toimintamuotoja päivähoitopalvelu, levähdyspiste, sairastuneiden sekä omaisten vertaistukiryhmät.

Muistisairaiden omaisille tarjotaan tukea, neuvontaa ja ohjattua toimintaa.

Tärkeänä tavoitteena on tukea kotona hoitavan omaishoitajan jaksamista. Omaishoitajille on annettu lupaus, että muistisairas voi saapua yksikköön vaikka keskellä yötä, jos omaishoitaja esim. sairastuu. Omaiset koetaan voimavarana ja heidän kanssaan halutaan tehdä yhteistyötä ja tuetaan heitä omaisen sairautensa kanssa.

2.2 Strategia

Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Strategia liittyy erityisesti organisaatioiden johtamiseen: hyvä strategia on tärkeä esimerkiksi sodankäynnissä ja liikkeenjohdossa. (Wikipedia)

Strategia on organisaation pitkän tähtäyksen suunta ja menestyksen resepti. Tapa jolla hyödynnetään resursseja muuttuvassa ympäristössä sekä täytetään markkinoiden ja sidosryhmien odotuksia. Strategia on ainutlaatuinen, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde, Juutin ym. (2009,23–24) mukaan.

Kamensky määrittelee luennollaan 25.9.2007 strategiaa kahdella eri tavalla. ”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntavii-vojen valinta muuttuvassa maailmassa”. ”Strategian avulla yritys hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä siten, että liiketoiminnalle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus-, ja kehittymistavoitteet saavutetaan”. Parhaimmillaan strategia tarjoaa organisaatiolle suuntaa työskentelyyn, johdonmukaisuuteen, koordinaatioon ja merkitykseen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001,78).

Strategiassa määritellään yrityksen liiketoiminnan sisältö ja laajuus. Määrittelyssä määritellään toimialat, maantieteelliset alueet, liiketoimintakonsepti ja voimavarat. Strategiaa luodessa huomioidaan olemassa olevat voimavarat ja mahdollisuudet sekä ympäristössä havaitut uhkat (Strömmer 1999,52). Yksinkertaisimmillaan strategia voidaan määritellä seuraavasti: Strategia tarkoittaa keinoja vision saavuttamiseksi (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007,80).

Organisaatiolla on oltava visio eli tahtotila, mistä on johdettu strategia. Ilman visiota ja sen johdattamaa strategiaa, organisaation menestyminen on epätoennäköistä. Monilla organisaatioilla on vaikeuksia strategian toteutuksessa. Syynä vaikeuksiin saattaa olla se, ettei organisaatio tunne omaa strategiaansa ja siihen sisältyviä prosesseja. Strategian toteuttaminen liittyy tavoitejohtamiseen ja tulosjohtamiseen. Tavoitejohtamisessa johtaja ja alainen sopivat yhteiset tavoitteet ja määrittelevät vastuualueet ja tulokset. (Laamanen 2009, 51)

2.3 Strateginen johtaminen

Strategista johtamista painotetaan keinona ennakoida ja mahdollisuutena/kykynä vastata muutoksiin. Tuleviin haasteisiin vastataan strategialla ja siitä johdetulla strategisella johtamisella. Strateginen johtajuus mielletään johtamistekniikaksi, jolla varmistetaan menestys tulevaisuudessa ja kyky vastata haasteisiin sekä muutoksiin. Strateginen johtaminen on muutoksen johtamista ja siihen liittyy haaste toiminnallistaa strategia käytäntöön. Strategiseen johtamiseen kuuluu kaikki eri yrityksen toiminta-alueet (Huotari 2009,47-51).

Strategisen johtamisen pitäisi olla periaatteessa samanlaista julkisissa organisaatioissa kuin yksityisissä. Suurin ero julkisen puolen strategisessa toiminnassa on se, että se on julkinen tapahtuma. Yksityiselle sektorille edellä mainittu julkisuus voi olla tuho, koska kovassa kilpailussa pyritään yllätyksellisyyteen (Laine ym.1996,16-17). Yksityisellä sektorilla on ollut strategia ja strateginen johtaminen jo pidempään arkipäivää. On huomattu, että on katsottava tulevaisuuteen koko ajan, eikä voida tuudittautua ”meillä menee hyvin”-olotilaan. Julkisella puolella ja etenkin sosiaali- ja terveysalalla on nyt havahduttu siihen, että on oltava strategia ja on panostettava johtamiseen, että tulevaisuudessa pärjä-

tään. Julkishallinnossa organisaatioiden rakenteiden pysyvyys on haaste. Rakenteiden muuttamista rajoittaa asetukset ja lait. Toiminta voi olla dynaamista, mutta rakenteiden muutos hidasta. Organisaatiorakenteen muutos tarvitsee muutosjohtajan. Tekijöillä tulee olla selvä näkemys muutoksen suunnasta ja realistiset keinot toteutukseen. (Virtanen & Wennberg 2007, 13-15)

Strategiseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu suunnittelu ja sen hyödyntäminen suunnitellessa henkilöstöasioita, tehdään se suunnitellusti ja muistetaan huomioida yhteys strategiaan ja tätä kautta nostetaan painotuksia. Työntekijät mielleltään kilpailuetuna eikä rasitteena ja pidetään huolta työntekijöistä eli yrityksen tärkeimmistä osista. Henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista sekä motivaatioista on pidettävä huolta, jotta yritys voisi menestyä. Strategisella henkilöstöjohtamisella on siinä suuri rooli (Johanson 2007). Tärkeä osuus strategisessa johtamisessa ja yleensäkin henkilöstöhallinnossa on viestimisellä. Mikäli viestintä ei toimi, asioita ei saada eteenpäin eikä käytäntöön. Viestinnän puuttuessa tai ontuessa, strategia jää helposti vain "sanahelinäksi" eikä se siirry käytäntöön. Henkilöstö ei tällöin ymmärrä strategiaa eikä toimi sen suuntaisesti.

Henkilöstön tieto ja osaaminen on strateginen voimavara. Voimavaraa on johdettava hyvin sekä taitavasti ja siihen on nivottava strategioiden ja tavoitteiden asettaminen. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa on kiinnitettävä huomio henkilöstön taitoihin ja valmiuksiin, jotta yritys menestyy. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa tunnistetaan strategiset valinnat, mitkä liittyvät henkilöstöön. Näiden valintojen kautta tehdään analyyseja esim. siitä, miksi joku yritys menestyy huonommin kuin toinen ja miten toisessa yrityksessä saadaan henkilöstö toimimaan tehokkaammin. Henkilöstöjohtamisen ja strategian on oltava yhtenäisiä, samoin henkilöstön toimintapolitiikan sekä käytäntöjen. Yhtenäisyys mahdollistaa jatkuvaa oppimista ja kehittymistä sekä antaa henkilöstölle turvallisuuden tunteen. Turvallisuus on yksi niistä rakennusaineista, mistä lähtee henkilöstön motivaatio, työhyvinvointi ja sitoutuminen (Huotari 2009,80-85).

Strategisessa johtamisessa korostuu pidemmän ajanjakson suunnittelu ja sen lähtökohtana on visio ja siitä johdettu strategia. Henkilöstöstrategia viestittää yhtenäisyyttä henkilöstöasioiden hoidossa. Henkilöstön kehittämistyössä tarvitaan henkilöstöstrategiaa, missä katsotaan pidemmälle tulevaisuuteen ja mikä

on suunnitelmallista. Henkilöstöstrategiaa voidaan pitää tulevien haasteiden ilmapuntarina. Strategisen henkilöstöjohtamisen lähtökohtia ovat työntekijät, työntekijöiden osallistuminen, työntekijöiden oppiminen ja henkinen kasvu, työntekijöille annettava edellytykset tulokselliseen työskentelyyn ja henkiseen kasvuun sekä laaja-alaiseen oppimiseen, työntekijöiden ja työnantajan yhteistyö. (Suomen kuntaliitto 2003, 6-12)

2.4 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard eli BSC, on tavoitejohtamisen periaatteille kehitetty toiminnan ohjauksen suorituskykymittaristo. BSC on syntynyt Yhdysvalloissa projektissa, missä etsittiin keinoa mitata yrityksen suorituskykyä. Pelkästään taloudelliset mittarit koettiin riittämättömäksi ja haluttiin mitata myös aineettoman pääoman aikaansaannoksia. BSC mittariston avulla visio ja strategia on tarkoitus muuttaa tavoitteiksi, mittareiksi ja toimintasuunnitelmiksi. BSC:ssa on neljä näkökulmaa

- Taloudellinen näkökulma
- Asiakasnäkökulma
- Sisäisten prosessien näkökulma
- Oppimis- ja kasvunäkökulma

BSC:ssa mittaristossa tasapainoa korostetaan.

(Wikipedia, Balanced Scorecard)

BSC on kehittynyt moniulotteisesta johdon seuranta- ja hälytysjärjestelmästä johtamisjärjestelmäksi. Tämän johtamisjärjestelmän avulla strategia pyritään viemään jokapäiväiseen käytäntöön. Uudessa BSC-ajattelussa korostuu strategian viestittäminen organisaatiolle ja sen ymmärrykseen. Ymmärryksen kautta saadaan parempaa sitoutumista ja sitä kautta parempaa toteutusta ja vaikuttavuutta (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 20-21).

Strategisessa johtamisessa BSC on tärkeä työväline. BSC:lla pystytään edesauttamaan strategian siirtymistä käytännön työhön organisaatiossa. (Kaplan & Norton 2002, 4) BCS tarjoaa viitekehyksen strategioiden luomiseen ja toteuttamiseen sekä arviointiin. Organisaatioiden menestys perustuu

yhä enemmän ei-rahamääräisten ominaisuuksien varaan. BSC-mallilla valintoja sekä tuloksia tarkastellaan monesta eri näkökulmasta, jotka kuitenkin muodostavat tasapainoisen kokonaisuuden. BSC mittaamisjärjestelmä kääntää strategian toiminnalliseksi mittaristoksi sekä tavoitteiksi ja näin tuo strategian käytäntöön. Tasapainoinen BSC kokoaan yhteen kaikki organisaation eri johtamisjärjestelmät mm. talousarvio, palkitseminen, henkilöstöjohtaminen. Moninäkökulmainen BSC tuo ihmiset eri tehtävistä keskustelemaan keskenään ja katsomaan asioita laajemmasta näkökulmasta. Avainajatuksena on, että kaikki organisaation työntekijät tuntevat strategian ja tietävät toteuttavansa sitä omalta osaltaan arjen työssään. (Houni, Nupponen & Pakarinen 2002, 26) BSC-perusteiset johtamis- ja toiminnanohjausjärjestelmät ovat yleistyneet 1990-luvun kuluessa julkisella ja yksityisellä sektorilla. (Valtionvarainministeriö 2002,3-4, 11-16)

Tasapainotettua BSC-mittaristoa voidaan käyttää myös julkisella sektorilla. Käyttö on haastavampaa kuin yksityisellä sektorilla. Voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa talous asettaa reunaehdot. Julkisella sektorilla saattaa olla epäselvyyttä organisaation visiosta ja strategiasta ja tällöin niistä ei voida johtaa tasapainotettua mittaristoa strategisen johtamisen välineeksi. (Kuntaliitto. 2005) Strategisen johtamisjärjestelmän myötä, on nykyään enemmän ongelmana strategian toiminnallistaminen kuin mittaamisongelmat. Julkisella sektorilla tulositarit painottavat palvelujen laatuun ja määrään, kun yrityksissä mittarit ovat usein taloudellisia. (Malmi, ym. 2006, 19-20) Epäselvyyttä kuvastaa mm. jatkuva keskustelu julkisten sektoreiden asiakkuuksista ja tuotteistamisesta. Epäselvyydet tulisi selvittää, että tasapainotettua mittaristoa voitaisiin käyttää. (Kuntaliitto. 2005)

Malmi ym. 2006, toteavat kirjassaan, ettei BSC ole kuitenkaan työkalu kaikkeen ja joskus on tunnustettava, että tällä hetkellä tulisi panostaa johonkin muuhun kuin mittariston rakentamiseen. Tämä toteamus kertoo sen, ettei BSC tai mikään muukaan malli ole aina se ainoa ja oikea ratkaisu. Tilanteet ja asiat elävät koko ajan ja on tärkeää toimia aistit avoinna ja tehdä tarpeellisia muutoksia painotuksiin, kun tilanne niin vaatii.

2.5 Strategian toiminnallistaminen

Toiminnallistamiselle on useita eri nimityksiä esim. jalkauttaminen ja maastoutuminen. Strategian toiminnallistaminen tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että strategia viedään käytännön tasolle. Strategian eteenpäin viemiseksi ja toiminnallistamiseksi on tehtävä työtä, se ei mene käytäntöön ja ala toimimaan, ellei sitä systemaattisesti viedä käytäntöön ja toiminnallisteta. Toiminnallisuus tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä (Vilkkä & Airaksinen 2003,9). Strategian toiminnallistamisen tärkein tavoite on siirtää se näkyväksi käytännön työhön. Kun strategia toimiin käytännössä, se on ymmärretty ja muutettu sanoista teoksi. Strategian ymmärtämisestä voidaan puhua, kun työntekijät osaavat kertoa omin sanoin, mitä strategia tarkoittaa organisaatiossa ja omassa työssä. (Hämäläinen & Maula 2004, 40).

Usein strategian toiminnallistaminen määritetään esimiehen tehtäväksi. Esimiehen on alettava käydä alaisensa kanssa vuoropuhelua ja löytää yksikölle yhteinen ymmärrys strategiasta sekä sen tavoitteista käytännössä. Alaisilla on oltava yhteinen näkemys ja ymmärrys siitä, mitä heiltä odotetaan.

Jalkauttamisen sijaan tulisi alkaa keskustella vuorovaikutteisesta strategiatyöskentelystä. Alaiset odottavat, että strategiasta tulisi käsitettävä ja käsiteltävä asia (Aaltonen 2008.) Toiminnallistaminen edellyttää esimieheltä strategiaviestintää. Strategiaviestinnän kautta, jokaisen työntekijän olisi tunnettava organisaation strategia ja omaan työhön liittyvät yksityiskohdat sekä osattava soveltaa strategiaa omaan työhönsä. Strategiaviestintään kuuluu strategian sisällön tiedottamisen lisäksi, kysymysten esittämistä, palautteen keräämistä ja antamista sekä keskustelua. (Hämäläinen ym. 2004, 161).

Strategiaa ja sen toiminnallistamista voidaan konkretisoida sekä tuoda lisää käytännön tasolle alaisille, tehtäessä yksilölliset tavoitteet, strategialähtöisesti, esim. kehityskeskusteluissa. Tuloksia syntyy vasta silloin kuin strategia ja sen ymmärrys saadaan kaikille selväksi ja siitä on yhteinen näkemys. Strategialla ei ole merkitystä, ellei se johda konkreettisiin tekoihin ja toiminnan muuttumiseen. (Juholin 2009, 196.)Tässä opinnäytetyössä strategian toiminnallistaminen on

pääroolissa. Toiminnallistamista kuvataan ja arvioidaan sen onnistumista, muis-
tityön yksikössä.

2.6 Vaikuttavuus

Vaasan yliopistossa vuonna 2000 tehdyn vaikuttavuusstrategian mukaan määri-
tellään vaikuttavuutta seuraavasti: Yleisellä tasolla organisaation vaikuttavu-
della tarkoitetaan ympäristön odotuksia suhteessa organisaation asettamiin ta-
voitteisiin. Kuntaliittossa on vuonna 2007 määritetty vaikuttavuuden mittaamista
näin: Vaikuttavuutta mitataan joko tuotosten ja vaikutusten tai käytettyjen re-
surssien ja vaikutusten avulla. Suppeimmillaan vaikuttavuus tarkoittaa välittömiä
konkreettisia vaikutuksia. Tässä työssä käytetään vaikuttavuuden määrittelyssä
Kuntaliiton määritelmää ja vaikuttavuutta mitataan käytettyjen resurssien ja vai-
kutusten avulla.

Vaikuttavuus on käsitteenä vaikea määrittää. Vaikuttavuutta arvioidessa yleisin
ongelma on kiistattoman näytön osoittaminen. Millaisilla tuloksilla voidaan sa-
noa, että arvioidulla asialla oli vaikutusta? Vaikuttavuusarvioinnin suorittamista
ja kehittämistä haittaa käsitteelliset epäselvyydet. Ihmiset puhuvat eri termeillä
tai sitten heillä on erilaisia näkemyksiä käsitteiden sisällöistä. Vaikuttavuuden
arvioinnin avulla annetaan vastaus kysymyksiin, jotka koskevat ilmiön tai on-
gelman luonnetta, toiminnan tavoitteita, toiminnan toteutumista ja havaittuja
muutoksia. Olennainen tieto osittaa, onko tehdyt toimenpiteet muutoksen syy
(Koskinen-Ollonqvist, Peltö-Huikko & Rouvinen-Wilenius 2005,5-7.) Yhteiskun-
tapoliittikkaa ohjataan enemmän vaikuttavuustiedon avulla, silti tuloksellisuuteen
vaikuttavista osatekijöistä on vaikeinta saada luotettavaa tietoa. Vaikuttavuuden
arviointi on hyvä renki, huono isäntä: Riskiyhteiskunnan pahimmat uhat liittyvät
tietoon. Vaikuttavuuteen suhtaudutaan eri tavalla, riippuen siitä, missä tietokult-
tuurissa sitä käsitellään. Vaikuttavuuteen voidaan suhtautua esim. seuraavasti:
pidetään itsestään selvänä asiana hallinnossa, perustellaan ja puolustetaan
palveluja, rationalisoidaan ja karsitaan sekä leikataan palveluja, vaikutusten
kysymykset halutaan torjua ja pidetään mielikuvituksellisena asiana. (Rajavaara
2007)

Strategia-ajattelun lisääntyessä, on syntynyt käsite, strategiavaikuttaminen.
Strategiavaikuttaminen on puhetta ja tekoja, jolla pyritään luomaan yhteinen tai

jaettu tulkinta siitä, mitä strategia on ja mitä se merkitsee. Käytännön tasolla määritelmä tarkoittaa sitä, että strategiasta keskustellaan, kysytään, kuunnellaan, neuvotellaan, vakuutetaan ja vahvistetaan. Tavoitteena viestittää yhteinen viesti eteenpäin sekä luoda viestille merkitys. Strategiavaikuttamisen tulisi edistää organisaation menestystä ja se ohjaa ihmisiä yhteisen päämäärän tavoitteluun sekä toimintaan (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2009,13). Tässä työssä vaikuttavuus käsitetään strategiavaikuttamiseksi eli pyritään luomaan muistityön yksikössä yhteinen tai jaettu tulkinta strategiasta ja sen toteuttamisesta arjen työssä. Vaikuttavuutta pyritään myös mittaamaan muistityön yksikössä.

3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TEHTÄVÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuoda käytäntöön ja toiminnallistaa, vanhustyön strategia ja kehittämislinjaukset 2009 – 2025, muistityön yksikössä. Työssä arvioidaan vanhustyön strategiasta nostettujen, muistityön yksikön strategisten tavoitteiden 2010, toteutumista sekä vaikuttavuutta.

Tarkoituksena opinnäytetyössä on tehdä näkyväksi strategian toiminnallistamisen kautta, miten strategiaa toteutetaan muistityön yksikössä käytännön tasolla. Muistityön yksikölle on nostettu omat strategiset tavoitteet vuodelle 2010, vanhustyön strategiasta ja kehittämislinjauksista.

Opinnäytetyön tehtävänä on tutustuttaa muistityön yksikön työntekijät uuteen vanhustyön strategiaan sekä Lempäälän kunnan strategiaan. Opinnäytettä ohjaavat seuraavat kysymykset: Miten vanhustyön strategia toiminnallistetaan muistityön yksikössä ? Miten muistityön yksikön strategiset tavoitteet vuodelle 2010 toteutuvat? Saadaanko muistityön yksikön vuoden 2010 strategisten tavoitteiden toteuttamisella aikaan vaikuttavuutta?

Strategian tuomista käytäntöön ja sen toiminnallistamista seurataan 1.1.–31.12.2010 välisenä aikana ja arvioidaan sen vaikuttavuutta sekä kehittämistarpeita.

4 OPINNÄYTETYÖN METODOLOGIA

Metodologia voidaan määrittää seuraavasti: Menetelmäoppi ja menetelmien arviointiperuste. Oppijärjestelmä metodeista, joilla järjestelmällisesti voidaan saavuttaa tutkimuksen tavoitteet (Vilkkä 2005, 181). Metodologian on vastattava seuraaviin kysymyksiin: Millaisena kehittämistyön todellisuus nähdään, millaista tietoa kehittämistyöllä pyritään tuottamaan, millaisesta intressistä kehitetään ja millainen on kehittämistyön luonne? Periaatteiden määrittely on tärkeä osa kokonaisuutta, sillä sen avulla perustellaan käytännön kehittämismenetelmät ja niiden käyttötavat. Metodologialla kehittämistoiminnassa tarkoitetaan periaatteiden määrittelyä. Kehittämistoiminta lähtee usein arkiajattelun mukaisesta todellisuudesta ja lähtökohtana on oletus siitä, että todellisuudesta voidaan puhua täsmällisessä merkityksessä (Toikko & Rantanen 2009, 35).

Jokaiselle tutkimushankkeelle joudutaan luomaan ominainen metodologia. Ominaisen metodologian löytyminen edellyttää aina yleisen metodologian pohjimista. On muistettava, että metodologia on aina keino, ei päämäärä. Jokaisessa metodissa on omat heikkoudet ja ei-toivotut piirteet ja usein sana tutkimus, saattaa jo itsessään sisältää useita tutkimusmetodeja. (Laaksovirta 2008). Laaksovirta (2008) jakaa tutkimusasetelman kolmeen eli kuvailevaan, selittävään ja kokeelliseen tutkimukseen.

Kehittäminen nähdään usein toimintana, mikä tähtää jonkun tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämällä voidaan pyrkiä toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämiseen. Kehittäminen voi suuntautua suppeimmillaan yhteen henkilöön, mutta se voi koskea koko organisaatiota. Kehittämällä voidaan tarkoittaa myös rakenteellisia muutoksia. Kehittämiseen vaikuttaa, tuleeko tavoite ulkoapäin vai saavatko toimijat itse määrittää sen. Suurin osa kehittämisestä on sellaista, että tavoitteet määritetään ulkoa esim. johto määrittää ne. (Toikko ym. 2009 14–15).

Tutkimusmenetelmien lähtökohta perustuu tutkimusongelmaan, mutta kehittämistoiminnassa lähtökohta on usein käytännöllisempi. Kehittäminen perustellaan usein muuttuneella toimintaympäristöllä.

Kysymys on mukautumisesta ulkoisiin vaatimuksiin. Toisaalta kehittämistoimintaa voidaan perustella myös sisäisillä tekijöilläkin. Sisäisiä tekijöitä voi olla esim. ristiriidat, sisäiset jännitteet, haasteet ja visiot. Kehittämistä perustellaan julkisella sektorilla usein kuntatalouden näkökulmalla. Tälle vaihtoehto olisi sisäinen logistiikka. (Toikko ym. 2009 18-19).

Kehittämistoiminnan ja tutkimuksen suhdetta voidaan kuvata siten, että kehittämisessä sovelletaan tutkimuksen tietoa. Kehitystyö on ollut akateemisessa mielessä vähempiarvoista, mutta viime aikoina sen merkitys on kasvanut. Tutkimukselta vaaditaan enemmän sovellettavuutta sekä kaupallista hyödynnettävyyttä ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Tutkimuksen ja kehittämistyön suhde vaatii uudelleenmäärittelyä. Monissa ammateissa tarvitaan tänä päivänä käytännöstä nousevaa tietoa. Kehittämistoiminnan ainoana tavoitteena ei ole käytännön ongelmien ja kysymysten ratkaisu, vaan niiden kuvaaminen ja välittäminen laajempaan keskusteluun. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on tiedon tuotantoa, jossa kysymykset nousevat käytännöstä. Enää ei voi puhua tutkimustiedon soveltamisesta, vaan uudesta tiedonmuodostuksen tavasta. Tutkimuksella ja kehittämistoiminnalla on tänä päivänä vahva yhteys esim. julkishallinnon keskusteluissa. (Toikko ym. 2009, 18-29.)

Tämä opinnäytetyö on tutkimus- ja kehittämistyö ja kuuluu selittävään ja kuvailevaan tutkimusasetelmaan. Työssä pyritään kuvaamaan ja selittämään ilmiöitä ja niiden vaikuttavuutta. Tämän opinnäytetyön tarve on noussut muistityön yksikön tarpeista. Lempäälän kunnan vanhustyölle on tullut uusi strategia ja sen toiminnallistaminen käytäntöön on aloitettava. Lempäälän ikääntyneiden määrä on nousussa ja tätä kautta muistisairaiden palvelujen tarvitsijoiden määrä kasvaa koko ajan. Muistityön yksikössä tarvitaan uusia työkaluja, jotta jatkossa pärjätään asiakasmäärien ja vaatimusten kasvaessa.

Tämän opinnäytetyön vaiheista ja menetelmistä on tehty taulukot 1 ja 2, mitkä selventävät työn prosessia.

Taulukko 1. Opinnäytetyön tutkimusvaiheista, tarkoituksesta ja aineistosta

Tutkimusvaihe	Tarkoitus	Aineisto
1. Vanhustyön strategiaan tutustuminen ja sen kommentointi	Vanhustyön strategian hahmottaminen ja tärkeiden painotusten löytäminen, muistityön yksikköön	Koko muistityön yksikön henkilökunta. Osa henkilökohtaisesti, osa kirjallisesti.
2. Kehittämisiltapäivät x 3	Strategiapohjaisten tavoitteiden aikaansaaminen vuodelle 2010	90% muistityön yksikön henkilökunta
3. Tavoitteiden mukainen toiminta yksikössä, kehityskeskustelut, asiakastytyväisyyskysely	Asetettujen tavoitteiden mukainen toiminta yksikössä, tavoitteiden syventäminen, tiedon hankkiminen	Koko muistityön yksikön henkilöstö, asiakkaiden omaiset
4. Kunnan strategiaan tutustuminen ja sen kommentointi	Kunnan strategian hahmottaminen ja sen ymmärtäminen, miten muistityön yksikkö nivoutuu siihen	Koko muistityön yksikkö henkilökohtaisesti sekä kirjallisesti
5. Mittareiden laadinta	Muistityön yksiköiden tavoitteiden vaikuttavuuden ja toteutumisen arviointi	Tutkija laati osan mittareista, kääntämällä tavoitteet kysymyksiksi ja osa mittareista saatiin valmiina käytössä jo olevista tietojärjestelmistä sekä jo 2008 sekä 2010 toteutetusta kyselystä
6. Arviointi-iltapäivä x 3	Arvioida vuoden 2010 tavoitteiden toteutumista sekä miettiä kehittämiskohteita	95% muistityön yksikön henkilökunta

Taulukko 2. Opinnäytetyön metodologiset lähestymistavat ja analyysimetodit, kohdejoukko ja aineiston keruumenetelmät

Vaihe	Metodologinen lähestymistapa	Aineiston keruumenetelmä	Kohdejoukko	Analyysimetodi
<u>Kehittämistyön suunnitteluvaihe</u> Vanhustyön strategi-	Kvalitatiivinen	Osallistuva suora havainnointi, kirjalliset	Muistityön yksikön henkilökunta	Deskriptiivinen

aan tutustuminen ja sen kommentointi Kunnan strategiaan tutustuminen ja sen kommentointi Kehittämisisiltapäivät x 3		kommentit, muistiot		
<u>Kehittämistyön toteutusvaihe</u> Tavoitteiden mukainen toiminta yksikössä Kehityskeskustelut Asiakastyytyväisyyskyselyt	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen = monimetodinen	Osallistuva suora havainnointi, dialogi, lomakekysely	Muistityön yksikön henkilökunta, asiakkaat	Deskriptiivinen, numeraalinen tiedon vertaaminen vuoteen 2009
<u>Kehittämistyön arviointivaihe</u> Mittareiden laadinta Arviointi-iltapäivä x 3 Saatujen tulosten vertaaminen ja kuvailu	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen = monimetodinen	Valmiiden ja jo olemassa olevien tilastojen käyttö sekä vertaaminen, Osallistuva havainnointi, muistiot, dialogi	Tutkija, muistityön yksikön henkilökunta	Deskriptiivinen, mitta-reilla saatu tieto ja sen vertaaminen vuoteen 2009

4.1 Opinnäytetyön lähestymistavat ja sen vaiheet

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus käsitellä aihetta kokonaisvaltaisesti ymmärtäen. (Vilka ym.2003) Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja näkökulmien ymmärtäminen. Kuitenkin pitää muistaa todellisuuden moninaisuus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai paljastamaan uusia tosiasioita, eikä todentamaan jo olemassa olevia. Laadullisessa tutkimuksessa tehtyihin valintoihin, tulkintaan ja johtopäätöksiin vaikuttaa tutkija itse, omilla haluillaan, ihanteillaan, uskomuksillaan, arvoillaan ja käsityksillään. Laadullisen tutkimusmenetelmän tiedonitressinä on saavuttaa tietoa, joka auttaa ilmiön tai asian ymmärtämisessä (Vilka 2005, 49,51). Nykyään kvalitatiivinen tutkimus sisältää lukuisia merkityk-

siä eikä ole vain yhdenlainen hanke, vaan joukko moninaisempia tutkimuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157- 160). Tutkimuksen tekijän rooli on usein aktiivinen ja aineiston keruu tapahtuu avoimin menetelmin.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on menetelmä, mikä antaa kuvan muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Määrällinen tutkimus vastaa kysymykseen kuinka paljon tai miten usein. Tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään kuvaillen numeroiden avulla. Tutkija esittää tulokset numeroina, mutta se liittää olennaisen numerotiedon sanallisesti. Määrällisessä tutkimuksessa kausaalisuhde eli syy-seuraussuhde esiintyy tutkittavien ilmiöiden tai asioiden välillä. (Vilkkä 2007, 13-19)

Tutkimuksellinen kehittäminen edellyttää kehittämistoiminnan todellisuuskäsityksen määrittelyä. Kehittämistoimintaan sisältyy faktanäkökulman ja tutkinnallisen näkökulman välinen jännite. Konstruktionalisesta näkökulmasta katsottuna johto, työntekijät ja asiakkaat voivat elää erilaisessa todellisuudessa. Lisäksi työyhteisön todellisuus on koko ajan muuttuva. Todellisuus asettaa kehittäjälle haastavan tehtävän, jos todellisuus on vaikeasti hahmottuva ja jatkuvasti muuttuva, voiko sitoutua muuttumattomuuteen. Kehittäjällä tulee olla kykyä sietää epävarmuutta, ristiriitoja ja jatkuvaa muutosta. Kehittäminen vaatii jatkuvaa uudelleen hahmottamista. (Toikko 2009, 36–37, 53)

Tutkimushankkeissa on mahdollisuus käyttää triangulaatiota eli monimetodista lähestymistapaa. Menetelmätriangulaatiossa yhdistetään laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivisellä tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa sallitaan metodien moneus, kun taas kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä ihanteena on metodien ykseys. Menetelmätriangulaation käyttöä pohdittaessa on otettava huomioon, millaista analyysi- tai lähestymistapaa tutkimuksessa aiotaan käyttää. (Vilkkä 2005, 53–26)

Tämä opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen opinnäytetyö, missä käytetään osin monimetodista lähestymistapaa. Monimetodinen lähestymistapa tarkoittaa sitä, että yhdistellään erilaisia tutkimusmetodeja, aineistoja, lähestymistapoja tai tutkijoita. Ensisijainen tavoite monimetodisessa lähestymistavassa on

lisätä tutkimuksen kattavuutta ja vähentää luotettavuusvirheitä. Tämän työn prosessit on jaettu taulukkoon 1 ja 2.

Taulukolla 1. kuvataan tutkimusvaiheet, tarkoitus ja aineisto. Tämän opinnäytetyön tutkimusvaiheet jaettiin viiteen eri osaan eli vanhustyön strategiaan tutustumiseen ja kommentointiin, kehittämisiltapäiviin, tavoitteiden mukaiseen toimintaan yksikössä, kunnan strategiaan tutustumiseen ja kommentointiin, mittareiden laadintaan sekä arviointi-iltapäivään.

Työskentely muistityön eri yksikössä aloitettiin tammikuussa 2010. Yksiköissä pidetyissä palaverissa annettiin henkilökunnalla vanhustyön strategia ja kehittämislinjaukset vuosille 2009-2025 luettavaksi. Henkilöstö veloitettiin lukemaan strategia ja kommentoimaan sitä sovitussa seuraavassa yksikköpalaverissa. Ellei päässyt paikalle seuraavaan palaveriin, sovittiin toimitettavaksi esimiehelle kirjallinen kommentti. Seuraavassa sovitussa strategiapalaverissa keskusteltiin strategiasta ja epäselviä asioita täsmennettiin.

Kaikille Muistityön yksikölle järjestettiin maaliskuussa 2010, oma kehittämisiltapäivä, jolloin mietittiin yksiköille tavoitteet vuodelle 2010. Tavoitteita asettaessa tarkentui, mitä vanhustyön strategian eri tavoitteet ja painopisteet tarkoittivat muistityön yksikön käytännön työssä. Tavoitteet kirjattiin ylös ja koottiin yhteen. Yksiköiden tavoitteet on eritelty vanhustyön strategian ja kehittämislinjausten painopistealueiden mukaan. Yksiköiden tavoitteet olivat erilaisia, johtuen yksiköiden luonteesta sekä historiasta.

Asukkaiden hoidollisuus vaikutti painotuksiin ja työhyvinvointi nousi vahvemmin esiin yksikössä, missä on ollut pahoinvointia henkilöstön keskinäisistä suhteista johtuen.

Asetettuja tavoitteita toteutettiin maaliskuusta 2010, vuoden 2010 loppuun saakka. Vuoden 2010 tavoitteita sekä strategiaa vahvistettiin henkilöstön kanssa käydyissä kehityskeskusteluissa. Yksikköpalaverissa palattiin asetettuihin tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen ja mahdollisiin muutostarpeisiin.

Keväällä 2010 oli asiakastyytyväisyyskysely. Edellinen, sama kysely tehtiin 2008. Kyselyyn vastattiin nimettömänä ja ne lähetettiin omaisille palautuskuoren

kanssa. Kyselyt lähetettiin omaisille, koska muistityön yksikön asukkaat tai asiakkaat eivät itse kykene vastaamaan kyselyyn.

Lempäälän kunnan strategian käsiteltiin syksyllä 2010. Henkilöstö sai tehtäväksi tutustua kunnan strategiaan ja jokainen toimitti kirjallisen kommentin strategias-
ta esimiehelle. Lempäälään strategiaan tutustuminen ja kommentointi liittyi kiin-
teästi syksyn 2010 tuloksellisuushankkeisiin. Lempäälän kunnalla tulokselli-
suuserän saaminen edellytti sitä, että jokainen halukas sai mahdollisuuden
osallistua johonkin hankkeeseen. Osallistumalla hankkeeseen, oli mahdollisuus
saada tätä kautta tuloksellisuuserän kautta palkankorotus. Lempäälän kunnas-
sa hankkeiden edellytettiin liittyvän kunnan strategiaan. Syksyllä 2010, tehtiin
väliarvio muistityön yksiköiden vuoden 2010 tavoitteiden toteutumisesta. Arvi-
oinnin perusteena oli syksyn 2010 palkankorotukset, mitkä jaettiin tulokselli-
suushankeperustein. Muistityön yksikön tuloksellisuushanke oli käynnissä oleva
strategian toiminnallistaminen ja asetettujen tavoitteitten toteutus.

Osa mittareista tähän opinnäytetyöhön oli olemassa, käytössä olevien tietojär-
jestelmien kautta. Samoin jo aiemmin toteutettuun asiakastyytyväisyyskyselyyn
oli olemassa arviointi- ja kuvausjärjestelmä. Suurin osa tavoitteista oli kuitenkin
ns. kuvailevia tavoitteita. Tutkija päätyi pohdinnan jälkeen kääntämään kuvaile-
vat tavoitteet kysymysmuotoon ja sai tätä kautta mittarit myös näille tavoitteille.

Arviointi - iltapäivä järjestettiin kaikille kolmelle muistityön yksikön omille yksi-
köille tammikuussa 2011. Iltapäivissä käytiin läpi yhteisten tavoitteiden toteutu-
minen sekä arvioitiin vuoden 2010 yksikkökohtaisten tavoitteiden toteutuminen.
Paikalla oli 95 %:a henkilöstöstä ja tutkija otti kuuntelevan ja kirjaavan roolin.
Henkilöstö arvioi, itse tavoitteiden toteutumista ja syitä tapahtuneisiin asioihin.

4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimusasetelmalla on vaikutuksensa aineiston hankintaan. Myös aineiston-
hankinta rajaa tutkimusasetelmaa ja vaikuttaa tulosten tulkintaan sekä mahdol-
lisuuksiin työssä. (Laaksovirta,2008). Tähän tutkimus- ja kehittämistyöhön han-
kittiin aineistoa tutkijan omalta työpaikalta. Aineistoa kerättiin laadullisilla sekä

määrällisillä menetelmillä eli käytettiin aineistotriangluaatiota. Aineistotriangluaatiolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa yhdistetään erilaisia tutkimusaineistoja keskenään. Samassa tutkimuksessa kerätään aineistoa eri tavoilla esim. havainnointi, kysely, valmiit tilastot tai rekisterit. Aineistotriangluaatiossa on varottava, ettei lähde- ja tutkimusaineisto sotkeudu keskenään.

Laadullisena ja keskeisenä aineiston keruumenetelmä oli havainnointi. Havainnoinnilla saadaan välitöntä ja suoraa tietoa toiminnasta, sen omassa luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnoilla voidaan todeta, mitä tapahtuu. Havainnoissa on tärkeää pitää erillään todelliset havainnot ja omat tulkinnot. (Hirsjärvi ym. 2007, 208-211). Havainnointi voidaan jakaa Grönforsin mielestä neljään eri osaan: Havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi, toimintatutkimus ja piilohavainnointi. (Vilkka 2007, 42.) Osallistuvan havainnoinnin käyttäminen edellyttää yleensä yhteisöön sisään pääsemistä. Jos tutkija itse kuuluu tutkittavaan yhteisöön, on mietittävä mitä riskejä tutkimusaineiston saamiseen ja laatuun liittyy. Riippuen yhteisöstä, tutkittavat joko luottavat tai eivät luota tutkijaan. (Vilkka 2005, 122)

Osallistuvassa havainnoinnissa tarkoituksena on ymmärtää yhteisön toimintaa laajasti ja välttää rajaamasta olennaista pois. Tutkija on osallinen ja ulkopuolinen. Osallistuminen vaihtelee tutkimuksen eri vaiheissa, välillä ulkopuoliseksi tarkkailijaksi, välillä toiminnan keskipisteeksi. (Heikkinen ym. 2006, 106). Osallistuva havainnointi saattaa tapahtua ennalta valitun teoreettisen näkökulmasta ja havainnointia on suunniteltu tämän mukaan. Kohdistetussa havainnoinnissa, tutkija keskittyy havainnoinnissa vain tiettyihin asioihin. (Vilkka 2007, 44.)

Osallistuvalla havainnoinnilla kerättiin tässä työssä tietoa koko tutkimuksen ajan. Havainnointi oli osallistuvaa ja tutkija oli koko ajan osallinen toimintaan sekä tapahtumiin. Tutkija toimi vaihtelevissa rooleissa, ollen välillä kirjaaja, kuuntelija, esimies, puheenjohtaja, kyselijä, jne. Havainnointia tapahtui erilaisissa palaverissa, kehityskeskusteluissa sekä kehittämispäivissä. Havainnoitavan ryhmän koko muuttui tilanteen mukaan. Muuttuva tilanne käy esille taulukosta 1. Tutkimuksessa mittaaminen voi sisältää kaikilla tasoilla sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen puolen. Kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä voidaan käyt-

tää rinnakkain. (Hirsjärvi ym.2007.s. 132–133) Tässä tutkimus- ja kehittämis-työssä on mittareina kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia mittareita.

Yksilölliset mittarit, muistityön yksikön sisällä oleville yksikölle, rakennettiin asettamalla tavoitteet kysymysmuotoon. Mittaus tapahtui kehittämisiltapäivissä, missä käytiin läpi tavoitteet kysymysten muodossa ja yksikön työntekijät keskustelemalla vastasivat kysymyksiin. Jokaisella muistityön yksikön sisällä olevalla yksiköllä oli oma kehittämisiltapäivänsä. Esimies, joka samalla on tutkija, kirjasi vastaukset muistiin ja teki tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Näillä kysymyksillä haettiin vastausta seuraaviin opinnäytettä ohjaaviin kysymyksiin: Miten nousseet tavoitteet toteutuivat ja millä toteutumista mitattiin? Miten vaikuttavuutta arvioitiin? Saatiinko vaikuttavuutta aikaan ja jos saatiin, millaista?

Muistityön yksikön mittarit vuodelle 2010

Himminpirtin mittarit:

1. Alkoiko uusi ystäväpiiri ja jos alkoi, kävijöiden määrä ?
2. Jos uusi ystäväpiiri alkoi, kuinka moni kävijöistä oli sellainen, joka ei ole vielä vanhustyön palvelujen piirissä ?
3. Kokoontuiko vanha ystäväpiiri 1 krt/kk ja jos kokoontui, kävijöiden määrä?
4. Toimiko muistikahvila ja jos toimi, kuinka usein ja kävijöiden määrä ?
5. Kokoontuiko herrapiiri ja jos kokoontui, kävijöiden määrä ?
6. Alkoiko TunteVa-ryhmä ja jos alkoi, kävijöiden määrä ?
7. Jatkuiko hoivaryhmät ja jos jatkuivat, kävijöiden määrä ?
8. Onko levähdyspistettä markkinoitu, jos on, niin missä ?
9. Levähdyspisteen käyttäjien määrä ?
10. Kuinka paljon on tehty kotikäyntejä ?
11. Kuinka paljon on ollut neuvontapuheluita ?
12. Onko osallistuttu asiakaspalavereihin ?
13. Onko omaisilta tullut yhteydenottoja ? Millaisia ne ovat olleet ?
14. Onko ollut vierailijoita, jos on keitä ja kuinka paljon ?
15. Onko ollut yhteistyötä eri tahojen kanssa ? Jos on ollut, keiden kanssa ?
16. Toteutuiko muistisairaiden ensitietopäivä ja jos toteutui, osallistuttiinko Himminpirtistä päivään ?
17. Mitä vuodesta 2010 on opittu ?
18. Mitä pitää kehittää vuonna 2011?

Muisti 1:n mittarit:

1. Onko vastuualueita jaettu, jos on mitä vastuualueita on jaettu ?
2. Onko tehtäväkuvat selkiytyneet, jos miten ?
3. Onko työsuunnittelua kehitetty, jos on miten ?
4. Onko asukkaille / asiakkaille tehty yksilölliset hoidolliset tavoitteet ja jos on tehty, kuinka monelle ?
5. Onko asukkailla ollut viriketoimintaa, jos on, kuka sitä on järjestänyt ja onko se ollut säännöllistä ?
6. Onko jaksohoidonprosessi kuvattu ja avattu ?
7. Onko yksikössä ollut yhteisöllisyyttä ja kotoisuutta, jos on ollut, miten se on näkynyt henkilökunnan näkökulmasta yksikössä ?
8. Onko lääkehoidon toteuttaminen tullut turvallisemmaksi, jos on miten ?
9. Onko henkilöstön avoimuus lisääntynyt, jos on, miten se näkyy yksikössä?
10. Mitä vuodesta 2010 on opittu ?
11. Mitä pitää kehittää vuodelle 2011 ?

Muisti 2:n mittarit:

1. Onko työtä organisoitu uudestaan, jos on miten ?
2. Onko toimintaa muutettu taloudellisin perustein, jos on miten ?
3. Onko avoimuus lisääntynyt asukkaita ja omaisia kohtaan, jos on miten ?
4. Onko yksikössä ollut yhteisöllisyyttä ja kotoisuutta, jos on, miten se on näkynyt henkilöstön näkökulmasta yksikössä ?
5. Onko viriketoiminta 1 krt/vko yksikön henkilökunnan toimesta toteutunut, jos on, kuinka usein ?
6. Onko viriketoiminnan suhteen ollut yhteistyötä sosiaaliohjaajan kanssa, jos on, millaista ?
7. Onko työilmapiiri ollut kunnossa, jos on/ei, miten se on ilmennyt ?
8. Ovatko keskinäiset suhteet toimineet, jos on/ei, miten se on ilmennyt ?
9. Onko työergonomiaa huomioitu, jos on / ei, miten ?
10. Mitä vuodesta 2010 on opittu ?
11. Mitä pitää kehittää vuodelle 2011 ?

Määrällisenä menetelmänä oli aineiston saaminen numeroin, jo olemassa ja käytössä olevista järjestelmistä. Koska määrälliset menetelmät olivat jo olemas-

sa sekä aiemmin käytössä, niiden tuloksia oli helppo verrata aiempien vuosien toteutumaan. Muistityön yksikön yhteiset mittarit ovat määrällisiä mittaajia ja niiden vaikuttavuus voidaan määrittää lukujen mukaan.

Koko Muistityön yksikön yhteiset mittarit:

1. Hoitovuorokaudet 2010 verrattuna 2009
2. Asiakastyytyväisyyskyselyn 2010 tulokset verrattuna 2008 tuloksiin
3. Henkilöstön sairaus poissaolovuorokausien määrä 2010 verrattuna 2009
4. Talouden tulostoteuma 2010 verrattuna 2009
5. Käydyt kehityskeskustelut 2010 verrattuna 2009

4.3 Kohdejoukon kuvaus

Muistityön yksikössä on sisällä kolme omaa yksikköään eli Muisti 1, Muisti 2 ja Himminpirtti, mihin sisältyy päivähoito ja muistineuvonta. Työntekijöitä muistityön yksikössä on 28 sekä 2,5 varahenkilöä. Yksikössä toimii esimies, muistineuvoja, kaksi sairaanhoitajaa, sosiaaliohjaaja, 16 lähihoitajaa/perushoitajaa, mielenterveyshoitaja, kaksi kodinhoitajaa, kaksi kotiaavustajaa, kaksi ja puoli varahenkilöä koulutuksenaan lähihoitaja.

Kaikilla yksiköillä on omat tavoitteensa vuodelle 2010. Yksiköiden erilaisen toiminnan sekä historian kautta, tavoitteet painottuvat eri tavalla. Tavoitteiden erilaisuudesta johtuen, eri yksiköille on rakennettu osin yksilöllisesti mittarit. Yksiköllisillä mittareilla saatua tietoa yhdistetään tulosten analyysissä synteisien avulla. Yhteisiä mittareita käytetään niiden tavoitteiden mittaamiseen, jotka ovat samat koko yksiköllä yhteisesti ja joiden mittaaminen yksikkökohtaisesti on mahdotonta

4.4 Aineiston analyysi

Tutkimusongelmat ohjaavat usein menetelmien ja analyysien valintaa. Tutkijan on kuitenkin tehtävä valinnat tutkimusprosessin eri vaiheissa ja nämä valinnat muodostavat tutkimusprosessin kokonaisuuden. Ydinasia tutkimuksessa on aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset. (Hirsjärvi ym.2007,216). Kvalitatiiv-

visessa tutkimuksessa, joissa aineistoa kerätään useissa eri vaiheissa ja rinnakkain eri menetelmin, analyysia tehdään pitkin tutkimuksen matkaa. Aineistoa osin analysoidaan ja kerätään yhtä aikaa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston runsaus ja elämäläheisyys tekee analyysivaiheen haastavaksi, mutta myös mielenkiintoiseksi. Tutkija ei useinkaan pysty edes hyödyntämään kaikkea keräämäänsä materiaalia. (Hirsjärvi ym 2007, 218- 225)

Työhön on valittu deskriptiivinen aineiston analyysimetodi, koska tavoitteena on kuvailla kokonaisvaltaisesti kehittämisprosessia. Deskriptiivinen eli kuvaileva lähestymistapa pyrkii kokoamaan tietoa tutkimuskohteesta ja kuvailemaan sekä selittämään sitä, mutta välttää muuttamasta kohdetta.

Määrällisen tutkimusaineiston kerääminen, käsittely sekä analyysi ja tulkinta ovat omia vaiheitaan. Tuloksia määrällisestä analyysistä voidaan esittää taulukoin, tunnusluvin, kuvion ja tekstinä. Keskeisimmät tulokset olisi hyvä esittää taulukoin ja kuvioiden, muut voidaan esittää sanallisesti. Tulokset tulee esittää objektiivisesti. (Vilkka 2007, 118–119, 135)

Mittarien määrittelyssä on hyödynnetty balanced scorecard-mallia eli huomioidaan neljä eri näkökulmaa: Taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimis- ja kasvunäkökulma. Mittaristossa tasapainolla on suuri merkitys ja mietittäessä mittareita painotetaan seuraavia vastapareja: Rahamääräiset ja ei-rahamääräiset mittarit, ennakoivat ja seurannamittarit, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet, ulkoiset mittarit (omistajat ja asiakkaat) ja sisäiset mittarit sekä kokonaistilanne ja muutos.

Tässä työssä kvantitatiivisilla eli määrällisillä mittareilla mitataan erilaisista järjestelmistä tulleita lukuja, esim. sairaus poissaolojen, käyttöpäivien, käytyjen kehityskeskustelujen määrää. Vuoden 2010 lukuja verrataan vuoden 2009 lukuihin. Määrälliset tulokset esitetään tässä työssä taulukoin sekä graafisin pylväskuvioin. Myös asiakastyytyväisyys kyselyn tulokset esitetään graafisilla pylväskuvioilla, koska ne on esitetty niin myös vuonna 2008. Määrällisillä mittareilla saatuja tuloksia analysoidaan kuitenkin BSC-mallin mukaisin jaoin, huomioiden edellä mainitut tarkasteluasemat.

Analysointi aloitettiin aineiston jakamisella BSC- mallin mukaisesti neljään osioon:

1. Taloudellinen näkökulma
2. Asiakasnäkökulma
3. Sisäisten prosessien näkökulma
4. Oppimis- ja kasvunäkökulma

Aineiston jakaminen tapahtui aineistoa lukemalla ja kirjoittamalla neljälle eri paperille eri osioihin kuuluvat asiat. Saatua aineisto jaettua neljään eri osioon, jaettiin se vielä BSC –mallin mukaisiin tarkasteluasemiin eli huomioitiin seuraavat katsantokannat:

- Rahamääräiset – ei rahamääräiset mittarit
- Ennakoivat – seurannaismittarit
- Lyhyen – ja pitkän aikavälin tavoitteet
- Ulkoiset ja sisäiset mittarit
- Kokonaistilanne ja muutos

4.5 Luotettavuus sekä eettiset kysymykset

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Siksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisissa tutkimuksissa voi olla vaikeaa arvioida tutkimuksen luotettavuutta, koska voidaan ajatella, että kaikki ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutkertaisia. Edellä mainituissa tapauksissa on tärkeää tarkat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Tällöin validuus merkitsee sitä, sopiiko selitys kuvaukseen eli onko selitys luotettava. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteutuksesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-228). Uskottavuudella tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä pidetään sitä, että tutkimustekstissä tutkijan tutkimuskohteen kokemuksista ja käsityksistä tekemä käsitteellistys ja tulkinta vastaa tutkittavien käsityksiä. (Vilkkä 2005, 110)

Tämän tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuuteen vaikuttaa se, että työn tekijä on muistityön yksikön esimies. Pohdittavaksi jää, vaikuttaako työntekijöiden mielipiteisiin ja vastauksiin jossakin määrin se, että tutkija on oma esimies.

Yhtenä mittarina tässä työssä on käytyjen kehityskeskustelujen määrä. Kehityskeskusteluiden sisältöä ei mitata tai arvioida tässä työssä, koska vastausten perusteella vastaaja voisi tulla tunnistetuksi ja luotettavuuteen vaikuttaa tutkijan esimiesasema.

Tutkimuksen tulee noudattaa yleisesti hyväksyttyjä tutkimuksen tekemiseen liittyviä eettisiä ohjeita. Mikäli tutkimus suoritetaan jossakin laitoksessa tai yhteisössä, pitää tutkimukseen pyytää lupa ko. tahon johdolta. Terveystieteiden tutkimuksessa lupahakemus ohjautuu eettisen lautakunnan käsittelyyn, joka päättää luvasta. Tutkittaville henkilöille tulee painottaa osallistumisen vapaaehtoisuutta sekä kertoa tutkimuksesta sekä tulosten käsittelystä ja siitä, mihin tuloksia käytetään. (Hirsjärvi 2007, 24–26). Tähän tutkimus- ja kehittämistyöhön haettiin lupa kuntien sosiaali- ja terveystieteiden johtajalta ja vanhustyön johtajalta.

5 TULOKSET

Tulosten tulkinnalla tarkoitetaan Hirsjärven ym. mukaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä johtopäätöksiä. Tulkinta aineiston analyysissä on sitä, että esiin nousevia merkityksiä pohditaan ja selkiytetään. Tulkittaessa tuloksia, on pohdittava esim. kielellisten ilmausten merkitystä, tutkijan omaa kielenkäyttöä ja sen vaikutusta, tutkijan ymmärrystä tiedon keruusta tilanteessa. Tulkinnassa ja johtopäätöksissä on kuitenkin varottava, ettei tutkija ala puolustella tuloksia ja johtopäätöksiä. Itse tutkimukseen ja sen selosteeseen kytkeytyy paljon tulkintoja. Tutkija, tutkittava ja lukija – kaikki tulkitsevat tutkimusta omalla tavallaan. Tulosten analyysi ei riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia, vaan tuloksista on pyrittävä laatimaan synteesejä. Synteetit kokoavat yhteen pääasiat ja antavat vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Johtopäätökset perustuvat laadittuihin synteeseihin. Tutkijan on pohdittava, mikä on tulosten merkitys tutkimusalueella, mutta myös mietittävä laajempaa merkitystä. (Hirsjärvi ym. 2007. 224-225)

Tämän opinnäytetyön ensimmäiset tulokset muodostuivat Muistityön yksikön tavoitteista vuodelle 2010. Jokaiselle Muistityön yksikön sisällä olevalle yksikölle laadittiin omat tavoitteet vuodelle 2010.

Himminpirtti (Muistineuvonta ja päivähoito)

1. Ennaltaehkäisevä työ: Uusi ystäväpiiri, vanhan ystäväpiirin voimaannuttaminen 1 krt./kk, herrapiiri-ryhmä, kaikille avoin muistikahvila, TunteVa-ryhmä
2. Kotona asumisen tukeminen: Hoivaryhmien jatkuminen, levähdyspisteen markkinointi ja käytön lisääminen
3. Ennaltaehkäisevä työ, kotona asumisen tukeminen ja muistineuvonta: Kotikäyntien tekeminen, neuvontapuheluihin vastaaminen, osallistuminen asiakaspalaveriisiin, omaisten kuuntelu ja ohjaus, valistus työ, muistityön esittely, yhteydenpito eri yhteistyötahoihin ja osallistuminen/järjestäminen muistisairaiden ensitietopäivään

Muisti 1 (Pitkäaikais- ja jaksohoiva)

1. Palvelujen resurssointi ja laatu, pitkäaikaisasuminen, kotona asumisen tukeminen: Työn selkeämpi organisointi ja taloudellinen toiminta (vastuiden ja tehtäväkuvien selkeytys ja työnsuunnittelun kehittäminen), Yksilölliset hoidolliset tavoitteet asukkaille (mielekäs arki, yksilöllinen kohtaaminen, viriketoiminta ja jaksoprosessin kuvaaminen sekä avaaminen), yhteisöllisyys ja kotoisuus, turvallisen lääkehoidon toteuttaminen.
2. Henkilöstön työhyvinvointi: Avoimuuden lisääntyminen

Muisti 2 (Pitkäaikaishoiva)

1. Palvelujen resurssointi ja laatu, pitkäaikaisasuminen: Työn organisoiti ja taloudellinen toiminta, avoimuus asukkaita sekä omaisia kohtaan, yhteisöllisyys ja kotoisuus, asukkaiden viriketoiminta 1.krt. viikossa oman henkilökunnan toimesta ja yhteistyö sosiaaliohjaan kanssa.
2. Henkilöstön työhyvinvointi: Työyhteisön ilmapiirin hyvinvointi ja keskinäisten suhteiden toimivuus sekä työergonomian huomioiminen.

Myöhemmät tulokset, mitkä saatiin mittaamalla sekä arvioimalla, yksilöllisiä asetettuja tavoitteita, on jaettu BSC-mallin mukaisesti neljään eri ryhmään ja avataan ryhmäjaon mukaisesti.

5.1 Taloudellinen näkökulma

Seuraavat tulokset luokitellaan taloudelliseen näkökulmaan ja ilmoitetaan osin taulukko- mallilla ja osin sanallisessa muodossa. Taulukossa ilmoitetaan luvut vuodelta 2009 ja 2010.

Taulukko 3. Määrälliset numeeriset tulokset

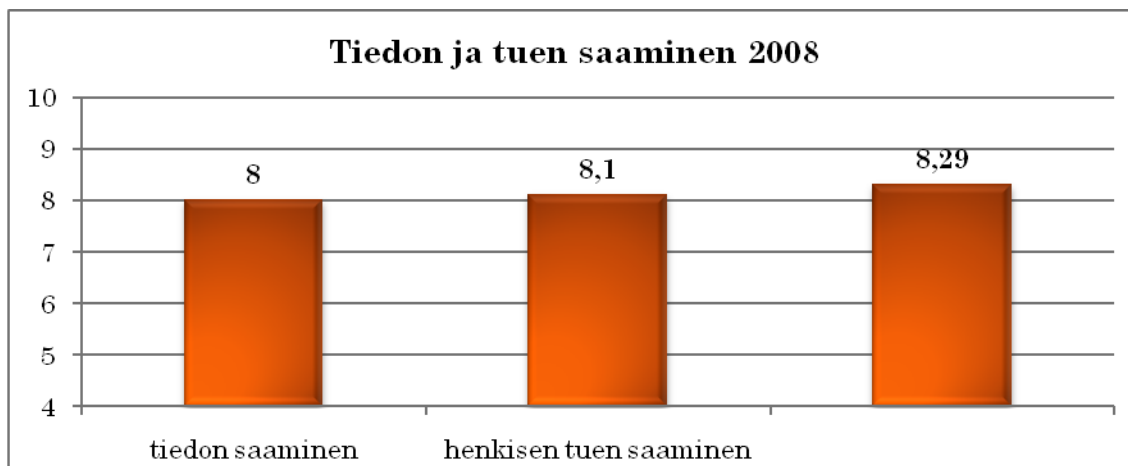
	2010	2009
Hoitopäivät	15036	14613
Päivähoidon hoitoryhmi- en käyttäjämäärät	1083	645
Levähdyspisteen käyttä- jämäärät (hlö)	2	36
Talouden toteuman toi- mintatuotot	139,6 %	105, 8 %
Talouden toteuman tili- kauden tulos	87,2 %	100,1 %
Henkilökunnan sairaus poissaolopäivät	631	851
Käydyt kehityskeskuste- lut	32	32

Taloudelliseen näkökulmaan kuuluu myös yksiköiden omista tavoitteista nous-
sut taloudellinen toiminta. Taloudelliseen toimintaan on panostettu yksiköissä
jakamalla vastuualueita = keskitetty toimintoja sekä miettimällä työvuoroja,
vaippa-asioita sekä taloudellisuutta käytettäessä hoitotarvikkeita. Vastuualuei-
den jakaminen on näkynyt hoitotarvikkeiden, lääkkeiden ja pyykin laskutuksissa.
Kaikki kulut ovat laskeneet edellisestä vuodesta, verraten asiakasmääriin. Työ-
vuorojen miettiminen taloudellisesta ja toiminnallisesta näkökulmasta on vaikut-
tanut erilliskorvauksiin. Erilliskorvaukset ovat pysyneet maltillisella tasolla, talo-
usarvion puitteissa.

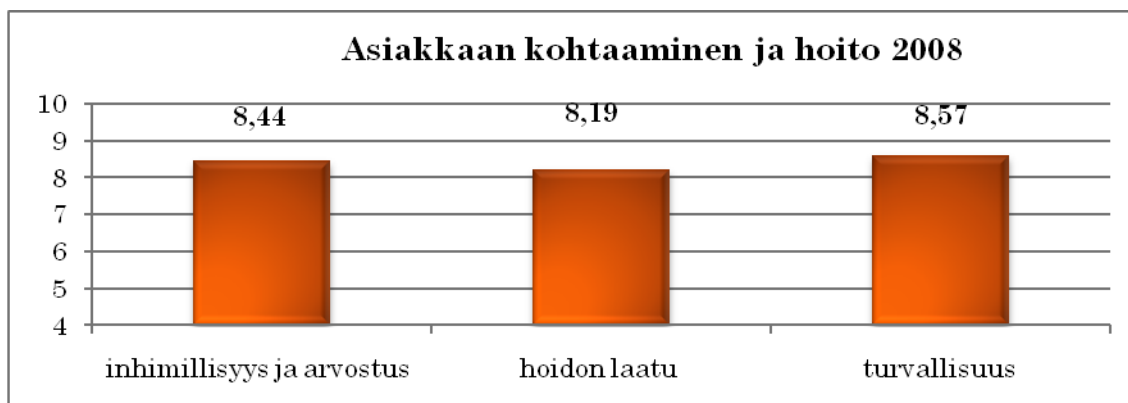
5.2 Asiakasnäkökulma

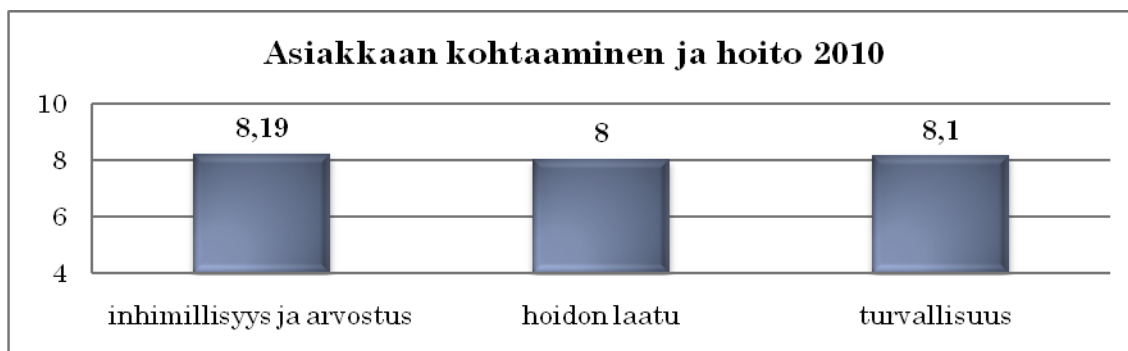
Asiakasnäkökulman yhtenä tärkeimpänä mittarina on asiakastyytyväisyys kysely, verraten vuoteen 2008 kyselyyn. Ohessa on esitetty graafisina diagrammeina, tulokset vuodelta 2008 ja 2010.

1. Tiedon ja tuen saaminen

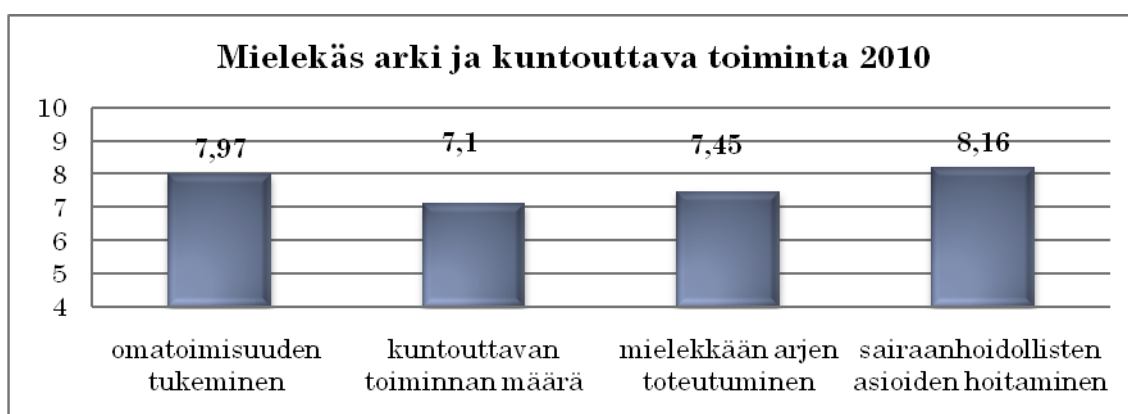
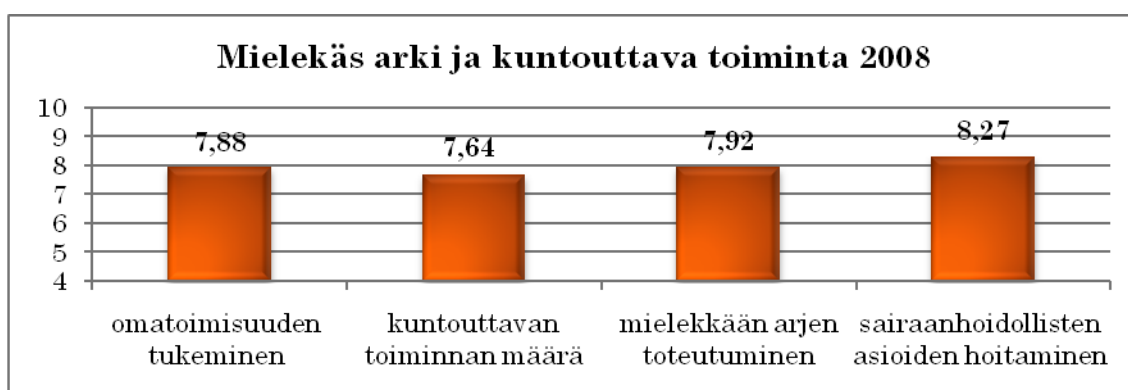


2. Asiakkaan kohtaaminen ja hoito

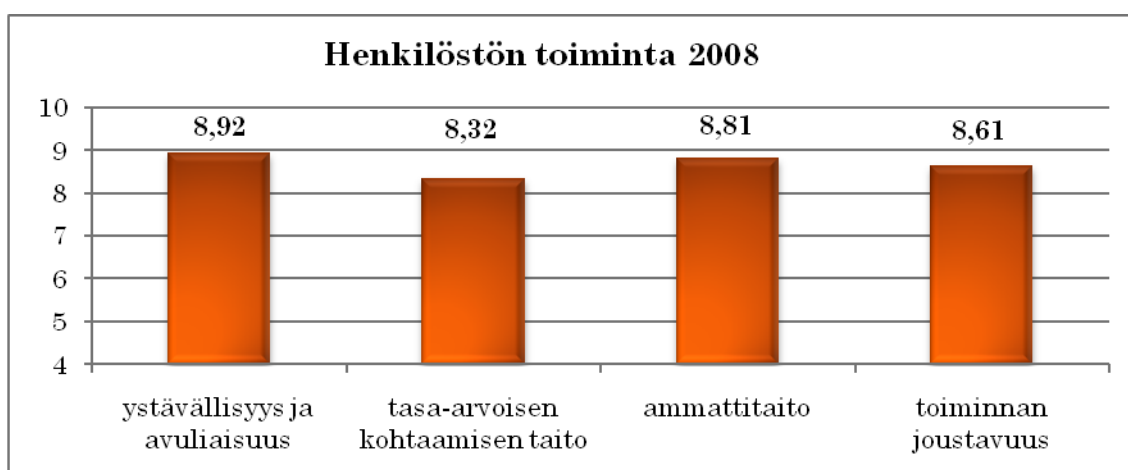


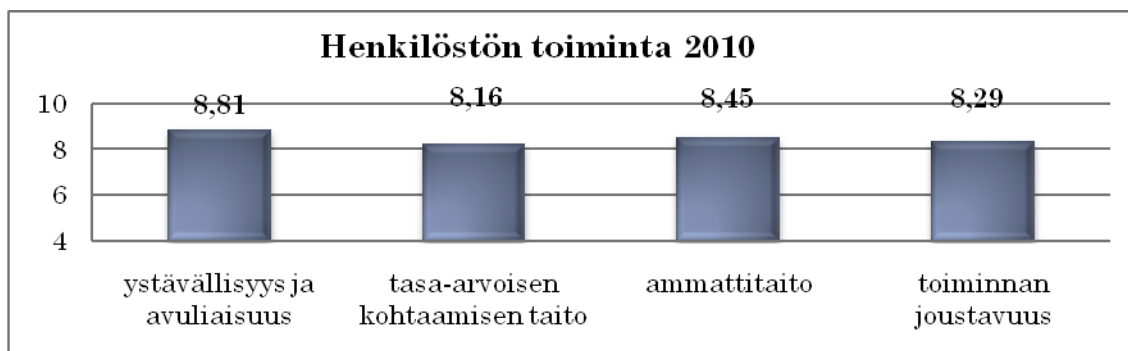


3. Mielekäs arki ja kuntouttava toiminta

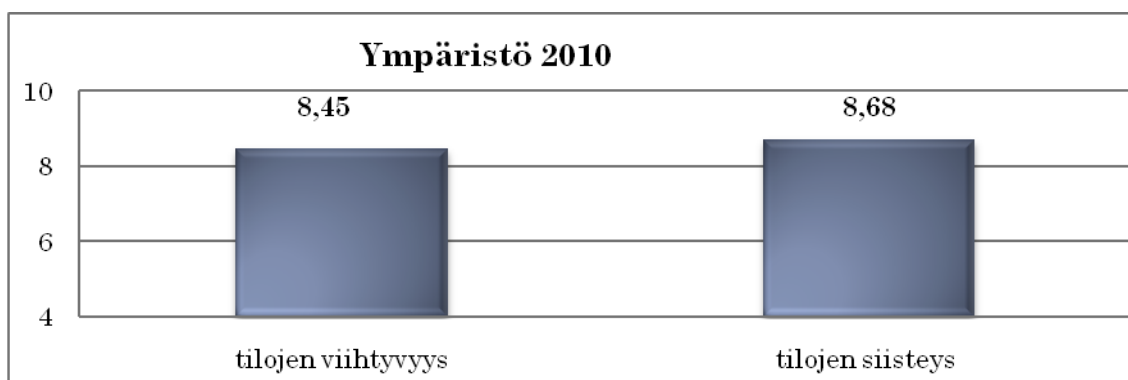
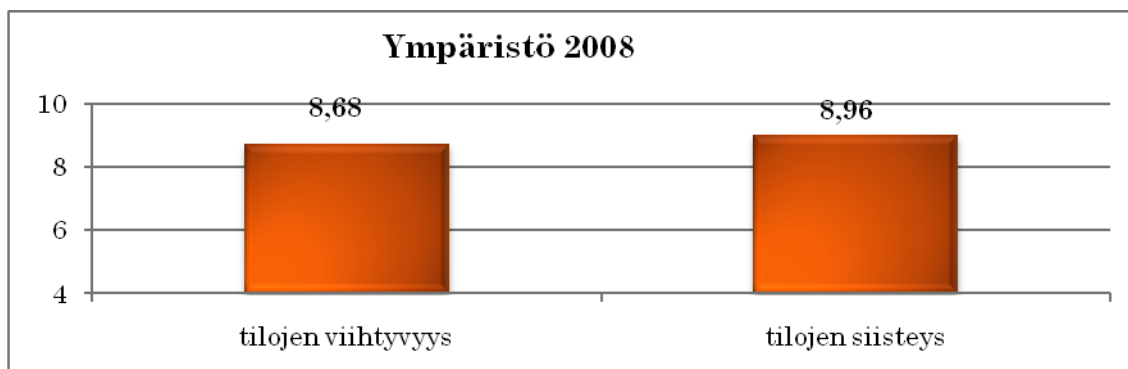


4. Henkilöstön toiminta





5. Ympäristö



Yhtenä tavoitteena asiakasnäkökulmaan, oli yksilöllisten hoidollisten tavoitteiden tekeminen asukkaille / asiakkaille. Näitä yksilöllisiä tavoitteita ei oltu tehty eli tavoite ei ollut toteutunut lainkaan.

Suurena tavoitteena oli asukkaiden/ asiakkaiden viriketoiminnan lisääminen. Yksiköissä ei ollut toteutunut säännöllinen virike oman henkilöstön toimesta. Virikettä oli tullut lisää vakituisen sosiaaliohjaajan palatessa vuorotteluvapaaltaan, mutta muu henkilöstö ei ollut aloittanut virikkeen järjestämistä säännöllisesti. Kesällä virike oli ollut aktiivisempaa ja esim. ulkoilua oli ollut enemmän. Virikettä oli kuitenkin ollut esim. rummuttelu, rumpuesitys, kesäretkiä, laulua ja soittoa, makkaran grillausta, leivontaa ja tapahtumiin osallistumista.

Päivähoidossa muistineuvojan ja toisen työntekijän toimesta alkoi uusi ystäväpiiri sekä vanhan ystäväpiirin voimaannuttaminen. Uuteen ystäväpiiriin tuli neljä uutta ryhmäläistä ja kukaan heistä ei ollut vielä vanhustyön palvelujen piirissä. Muistikahvila jatkoi toimintaansa ja kävijämäärä kasvoi edellisestä vuodesta. Vuoden 2009 kävijämäärä oli 246 ja vuonna 2010 kävijöitä oli 288. Kävijöiden määrän lisääntyminen aiheutti tilamuutoksen, koska vanhat tilat kävivät liian ahtaaksi. Muistineuvojan ja toisen päivähoidon työntekijän toimesta vuonna 2010 kokoontui lisäksi herrapiiri ja TunteVa – ryhmä säännöllisesti. Neuvontapuhelujen määrä pysyi melko samana vuotena 2010 ja 2009. Puheluita oli vuonna 2009, 264 ja vuonna 2010, 228.

Asiakasnäkökulmaan kuuluva tavoite vuodelle 2010 oli avoimuus asukkaita/asiakkaita ja omaisia kohtaan. Henkilökunta arvioi avoimuuden lisääntyneen mm. omaisten iltapäivien, validaation, realiteettinen kertomisen ja osallistamisen kautta. Omaisten osallistaminen koettiin haastavaksi ja vaikeaksi asiaksi henkilökunnan kesken. Osa omaisista koki hyväksi saada tietää siitä, että voivat osallistua omaisensa hoitoon, mutta osa omaisista koki asian syyllistäväksi. Henkilökunnalle jää vastuu lukea omaista niin, että tietävät tarjota oikeanlaista osallistumista omaiselle, syyllistämättä tätä. Omahoitajuus on toimivaa ja jos omahoitaja on poissa, omahoitajuuden vastuun kantaa koko työyhteisö. Asiat eivät jää hoitamatta omahoitajan poissa ollessa.

Yhteisöllisyys ja kotoisuus kuuluu asiakasnäkökulmaan. Yhteisöllisyyden ja kotoisuuden suhteen tulokset vuodelta 2010 ovat seuraavia: Kotoisuutta on niin paljon kuin on mahdollista yksikössä, missä asukasmäärä on 20 ja kyseessä kuitenkin laitos. Asiakkaiden käytöshäiriöt vaikuttavat kotoisuuden mahdollistamiseen. Kotoisuudessakin on huomioitava asiakkaiden turvallisuus. Kotoisuuteen on panostettu ja tehty erilaisia hankintoja sen pohjalta. Levottomuutta on saatu poistettua. Hoitajat ovat yhdessä asiakkaiden kanssa. Kotoisuudesta ja yhteisöllisyydestä on tullut positiivista palautetta omaisilta sekä talon sisältä.

5.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmasta tuloksia on tullut tehtävien kuvien selkeyttämisessä. Vastuujaot ja tehtävien selkiyttäminen on tehostanut toimintaa. Helpottavaksi on koettu se, ettei tarvitse kantaa vastuuta esim. ylipaikoille tulijoista tai siitä ketä otetaan vastaan terveyskeskuksesta. Tehtäväkuvia ei ole tehty vuonna 2010, mutta tehtäviä ja vastuita on muuten selkiytetty.

Työnsuunnittelua on kehitetty ja tehostettu. Työn suunnitelmaa käytetään toisessa yksikössä päivittäin ja sen koetaan kokoavan arjen. Työnsuunnittelua tulisi tehostaa edelleen ja lomaketta muokata. Delegointi koetaan vaikeaksi ja mieluummin ollaan marttyyreja kuin delegoidaan.

Kirjaamisen tärkeys tulee esiin keskusteluissa ja sen kehittämiseen olisi tarvetta. Tarvitaan tietoa mitä kirjataan ja miten. Haastetta uusi päivitetty effica-versio, missä käytetään otsikoita ja rakenteista kirjaamista.

Turvalliseen lääkehoitoon on panostettu. Asiasta on keskusteltu paljon, on tehty muutoksia, otettu käyttöön lääkepoikkeamalomakkeet ja ostettu uusi lääkevauvu, jonka kautta yksi iltapäivän lääkejako on saatu poistettua. Huomiota on kiinnitetty lääkkeenjakaorauhaan, lääkelistat on tulostettu pegasoskesta, jaksoasiakkaiden tulo- ja lähtöpäivä on siirretty pois viikonlopusta. Sairaanhoidaja tarkistaa jaetut lääkkeet. Lääkepoikkeamien määrä on laskenut radikaalisti vuoden alusta vuoden loppua kohden.

Sisäisten prosessien näkökulmaan kuuluu myös työergonomia. Työergonomia on ollut yksi vuoden 2010 painotuksista. Työntekijöiden kertoman mukaan työergonomiasta on huomioitu. Asiasta on keskusteltu yksiköiden palaverissa työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulmasta. Työ koetaan raskaaksi, asukkaat / asiakkaat usein kahden autettavia jo tullessa palveluihin. Apuvälineitä on hankittu lisää mm. toinen pesulavetti, seisomanosturi, nostoliinoja, sänkyjä, patjoja, satutuoleja.

Henkilöstön avoimuudesta ja hyvinvoinnista työntekijät kertovat seuraavasti: Avoimuus ei ole lisääntynyt, tilanne on entisellään. Työasioita tuodaan entistä avoimin ilmi ja usein tauoillakin keskustellaan työhön liittyvistä asioista ja pohdi-

taan niitä. Omien asioiden vellomine työssä on vähentynyt. Tiedonkulku on avoimempaa ja tietoa tulee paremmin. Työyhteisössä on kuppikuntia, mutta ne ei sulje ketään ulkopuolella, vaan perustuu lähinnä siihen, että ihmiset tulevat toimeen paremmin toisten kanssa. Kuppikuntia ei koeta ongelmaksi. Henkilökunta viestittää siitä, että on kiva tulla töihin. Vaikeitakin asioita on otettu käsitteilyyn ja ne on selvitetty. Opiskelijoilta tullut palautetta siitä, että työyhteisö on mukava ja on kiva tulla harjoitteluun. Uudella työntekijällä on ollut hyvä tunne tulla ja olla työssä muistityön yksikössä. Yhdessä järjestetään toimintaa myös vapaa-aikana.

Sisäiset prosessit ovat tehostuneet niin, että kotikäynnit muistineuvoja toimesta ovat vähentyneet vuodesta 2009 31:tä 23:n. Tästä on kuitenkin tullut palautetta, että muistineuvojan näkemystä ja kokemusta kaivataan kotikäynneillä enemmän. Muistineuvoja tai toinen päivähoitossa työskentelevä työntekijä käy säännöllisesti asiakaspalavereissa.

5.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulmasta katsottuna muistineuvojan luotsaamat tutustumis – ja opintokäynnit ovat lisääntyneet vuodesta 2009 295:stä 335:een. Tutustujia ovat olleet mm. lääketieteen kandidit, opiskelijat, vierailijat. Yhteistyötä on tehty eri tahojen kanssa mm. muistipoliklinikka, vuodeosasto, yksityiset palveluntuottajat, muistiyhdistyksen alaosa, seurakunta, ehtookoto, geriatrisen työn yksikkö, kotipalvelu, kotisairaanhoido, sosiaalityöntekijä, omaishoidon työntekijä. Muistisairaiden ensitietopäivän järjestelyyn sekä toteutukseen on osallistuttu.

Kehityskeskustelut käytiin maaliskuu-toukokuussa 2010, lukuun ottamatta muutamaa keskustelua kesäkuussa 2010. Kehityskeskustelut olivat työläitä, koska ne olivat ensimmäiset kehityskeskustelut uuden esimiehen kanssa. Paljon muutosta oli tapahtunut edellisen esimiehen lähdettyä toisiin tehtäviin. Nykyisen esimiehen toimintatavat olivat hyvin erilaisia, verrattuna edeltäjäänsä. Lisäksi esimiesten koulutuksessa oli ratkaiseva ero, vanha esimies oli terveydenhuollon ammattilainen ja nykyinen sosiaalialan. Eri koulutuksen omaavat henkilöt painottavat asioita eri tavalla. Esimiesten johtamistapa oli myös täysin erilainen.

Kehityskeskustelujen kautta avautui mahdollisuus tutustua paremmin ja hakea yhteinen ymmärrys asioihin. Moni asia selkiintyi kehityskeskustelujen kautta ja niihin tuli ymmärrys. Kehityskeskusteluissa pystyttiin myös syventämään strategiaa ja miettimään sen toteuttamista omista tavoitteista lähtien. Henkilöstölle oli tärkeää hakea asiat mahdollisimman käytännön läheisiksi ja realistiseksi. Useammalta työntekijältä tuli kommentti siitä, että nyt tavoitteet ovat realistisia ja mahdollisia toteuttaa.

Vuodelle 2011, henkilöstö haluaa kehittää seuraavia asioita: Suunnitelmallinen muistikuntoutus, muistikahvilan toimintaan lisätään tietoiskut, erilaisten ryhmien jatkuminen, tehdään toimenkuvat muistineuvojalle, päivähoidon työntekijöille, muistityön yksikön sairaanhoitajille sekä lähihoitajille, panostetaan asiakkaiden ohjautumiseen tarkoituksenmukaisiin palveluihin, arvioidaan tilanteita paremmin, vapautetaan energiaa omaan toimintaan, omat sairaanhoitajat konkreettisesti yksiköihin, muistetaan mielipiteiden ei ihmisten riitelevän, hoitosuunnitelmat laitetaan kuntoon, käydään päivitetyt hoitosuunnitelmat läpi yksikköpalaverissa, viriketoiminnan käynnistyminen ja ruokailun kehittäminen.

6 POHDINTA

Strategia johtamisen yhteydessä puhutaan paljon, strategian toiminnallistamisen haasteista ja käytännöistä. Käytännön erittely jää usein kesken ja subjektin sekä toimijan tai rakenteiden välinen taistelu organisaatiossa on arkipäivää. Tänä päivänä kommunikointi koneiden välityksellä sujuu paremmin kuin kasvokkain. Kuitenkin strategiassa haetaan kykyä tehdä oikeita asioita ja sitä kautta saavuttaa etua vastustajaan nähden. Valittuja asioita on tehtävä oikein ja siihen tarvitaan operatiivista tai käytännöllistä tehoa tai suorituskkyä. (Juuti 2009, 125)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda käytäntöön ja toiminnallistaa, vanhustyön strategia ja kehittämislinjaukset 2009 – 2025, muistityön yksikössä. Työssä arvioitiin vanhustyön strategiasta nostettujen, muistityön yksikön strategisten tavoitteiden 2010, toteutumista sekä vaikuttavuutta. Tarkoituksena opinnäytetyössä oli tehdä näkyväksi strategian toiminnallistamisen kautta, miten strategiaa toteutettiin muistityön yksikössä käytännön tasolla. Muistityön yksikölle oli nostettu omat strategiset tavoitteet vuodelle 2010, vanhustyön strategiasta ja kehittämislinjauksista.

Opinnäytetyötä ohjasivat seuraavat kysymykset:

1. Miten vanhustyön strategia toiminnallistetaan muistityön yksikössä ?
2. Miten muistityön yksikön vuoden 2010 strategiset tavoitteet toteutuvat ?
3. Saadaanko muistityön yksikön vuoden 2010 strategisten tavoitteiden toteuttamisella aikaan vaikuttavuutta ?

Pohdinta jaetaan ohjaavien kysymysten mukaan kolmeen osaan ja pohditaan kuvaillen, vanhustyön strategian toiminnallistamista, muistityön yksikön vuoden 2010 strategisten tavoitteiden toteutumista sekä niiden vaikuttavuutta.

6.1 Vanhustyön strategian toiminnallistaminen muistityön yksikössä

Puhuttaessa strategian toiminnallistamisesta, nousee usein mielikuva karismaattisista johtajista, tehokkaista ja suorituskkyisistä organisaatioista ja osajista. Kielikuva, toiminnallistaminen, kertoo siitä, että käytäntö jossa strategiaa toteutetaan on luonteeltaan positiivinen. Strategian toiminnallistaminen käytäntöön tarkoittaa ongelmaratkaisun työkalua tai temppua, jonka organisaation johto hallitsee. (Juuti 2009,128) Tulevaisuuteen on alettava varautua ja on panostettava johtamiseen entistä enemmän. Työnantajan kannattaa kouluttaa johtajiin johtamisen osaamiseen ja sen eri keinoihin. Hyvällä johtamisella saadaan paljon hyvää sekä säästöä aikaiseksi. Johtajien johtamisvalmiuksia on tärkeää kehittää koko ajan. Strategisen johtamisen ja talouden on oltava hallinnassa. Strategian toiminnallistamisen kautta saadaan kaikki ponnistelemaan samaan suuntaan, kohti yhteistä päämäärää.

Vanhustyön strategian toiminnallistamisen muistityön yksikössä alkoi tutustua strategiaan. Henkilöstön tutustuttua strategiaan, siitä keskusteltiin erilaisissa kokoonpanoissa, yhdessä esimiehen kanssa sekä ilman esimiestä. Paljon keskustelua herätti mm. laitospaikkojen vähentäminen, koska asiakkaiden määrä oli koko ajan lisääntymässä. Samoin henkilöstön mitoitus ja saatavuus sekä työhyvinvointi herätti keskustelua. Koko henkilöstö ei päässyt osallistumaan palaveriin, missä keskusteltiin strategiasta ja he toimittivat esimiehelle kirjallisen kommentin siitä. Strategia herätti paljon ajatuksia, koska siitä keskusteltiin myös palaverien ulkopuolella mm. kahvipöytäkeskusteluissa.

Vanhustyön strategian tultua avatuksi, henkilöstö alkoi miettiä sen kautta omaan yksikköön strategisia tavoitteita vuodelle 2010. Muistityön jokaiselle sisäiselle yksikölle asetettiin omat strategiset tavoitteet. Tavoitteista näkyi yksiköiden erilaisuus ja profiloituminen hyvin. Erilaisuuden ja profiloitumisen näkyväksi tekeminen auttoi henkilöstöä ymmärtämään myös muita muistityön sisällä olevia yksiköitä ja niiden vaatimuksia. Tähän saakka profiloitumisesta ja erilaisuudesta ei oltu keskusteltu. Profiloitumiskeskustelun kautta saatiin avattua asioita, mistä oli kannettu huonommuuden tunnetta tai arvosteltu toista yksikköä. Kaikki strategiset tavoitteet vuodelle 2010 olivat käytännön läheisiä ja käytännön tarpeista nousevia sekä realistisia toteuttaa. Henkilöstö antoi palautetta siitä, että tavoitteet olivat käytännön läheisiä ja helposti ymmärrettäviä. Omien strategisten tavoitteiden kautta selkeni vanhustyön strategia ja käytännössä

todettiin, että strategia ei ole johdon ”sanahelinää”, vaan sen voi viedä käytäntöön.

Muistityön yksikön strategisten tavoitteiden, vuodelle 2010, asettamisen jälkeen niitä toteutettiin yksiköissä. Koko henkilöstön kanssa käytiin kehityskeskustelut ja niissä syvennettiin strategisia tavoitteita sekä asetettiin jokaiselle omia henkilökohtaisia tavoitteita. Kehityskeskusteluissa strategia sekä muut tavoitteet saivat lisää vaikuttavuutta, koska ne voitiin viedä osin henkilökohtaiselle tasolle ja miettiä käytännössä, mitä tämän strategisen tavoitteet toteuttaminen tarkoittaa juuri minun henkilökohtaisessa työssäni. Kehityskeskusteluissa löytyi myös yhteinen kieli monen työntekijän ja esimiehen välillä. Lisäksi strategiasta sekä tavoitteista keskusteltiin yksikköpalavereissa ja mietittiin tarvittavia muutoksia toimintaan. Yksikköpalavereissa tuli myös ilmi hankintatarpeita, mitkä liittyivät kiinteästi vuoden 2010 strategisten tavoitteiden toteutumiseen ja toiminnan parantamiseen.

Syksyllä 2010 oli aika tutustua Lempäälän kunnan strategiaan. Kunnan strategia valmistui vanhustyön strategian jälkeen ja siksi kunnan strategian käsittely jäi myöhäisemmäksi. Kunnan strategian käsittely liittyi lisäksi syksyn 2010 palkankorotuksiin, mitkä toteutettiin Lempäälässä tuloksellisuushankkeiden toteutumisen perusteella. Muistityön yksikön tuloksellisuushankkeena oli jo käynnissä oleva strategian toiminnallistaminen sekä kunnan strategian käsittely. Henkilöstö sai tehtäväksi lukea ja tutustua kunnan strategiaan. Jokaisen työntekijän piti kommentoida kunnan strategiaa, katsoen oman työn näkökulmasta, kirjallisesti. Kirjalliset kommentit palautettiin esimiehelle, joka poimi niistä asioita palavereissa käsiteltäväksi. Kunnan strategia käsiteltiin kommentein ja keskusteluin. Työntekijät nostivat kunnan strategiasta esille työntekijöiden työhyvinvointiin liittyvän tavoitteen: ”Vahvistamme koko henkilöstön yhteistä työhyvinvointia panostamalla oma-aloitteisuuden, ryhmähengen sekä jämäkän ja tasapuolisen esimiestoiminnan kehittymiseen.” Tämä tavoite antoi eniten keskustelun aihetta ja mielipiteitä. Tavoitetta kritisoitiin ja sen eteen työskentelyä odotettiin. Yhtenä suurena syynä kritiikkiin oli kunnan toteuttamat lomautukset vuonna 2010. Lomautukset aiheuttivat paljon epätietoisuutta ja epävarmuutta sekä katkeruutta. Muistityön yksikössä tilanne korostui, koska lomautuksen ulkopuolelle jäivät Muisti 1 ja Muisti 2, mutta päivähoidon sekä esimiehen tahoille lomautus kohdistui. Työntekijät kertoivat myös sen, että heidän mielestään aiemmin oli pa-

nostettu enemmän juuri työntekijöihin ja työhyvinvointiin. Osa työntekijöistä kaipasi ennen olleita yhteisiä illanviettoja, risteilyjä, yhdessä tehtyjä teatteriesityksiä jne. Osa työntekijöistä ei osannut ottaa kantaa entiseen ja nykyiseen, koska eivät olleet eläneet entistä aikaa.

Syksyllä 2010, tehtiin strategisten tavoitteiden toteutumisesta väliarvio. Väliarvio liittyi syksyn 2010 tuloksellisuushankkeeseen, minkä perustella jaettiin palkan korotuksen järjestelyvaraerä, kaikille hankkeisiin osallistujille. Väliarvion teki esimies eli tämän opinnäytetyön tutkija. Väliarvio toimitettiin henkilöstöpäällikölle, vanhustyön johtajalle sekä koko henkilökunnalle. Väliarvion kautta kävi ilmi, että suunta oli oikea ja strategisten tavoitteiden mukaisesti oli toimittu ja saatu aikaan parannuksia. Väliarviosta näkyi myös ne alueet, mihin piti panostaa lisää. Väliarvion tekeminen kirjallisesti kertoi, mitä kaikkea oli saatu aikaan ja toteutettiin parhaillaan. Väliarviointi teki näkyväksi ne asiat, mihin oli panostettu ja mitä oli tähän mennessä jo tapahtunut. Motivoinnin kannalta pakollinen väliarviointi tuli hyvään aikaan, koska se antoi lisää motivaatiota ja lisäsi tahtotilaa onnistua strategisten tavoitteiden toteuttamisessa. Väliarviointin jälkeen henkilöstöltä tuli kommenttia siitä, että on paljon saatu asioita aikaan ja ilman tulosten näkyväksi tekemistä, ne hukkuvat päivittäisen arjen toimintaan.

Tammikuussa 2011 muistityön yksikön kaikille yksiköille oli omat kehittämisiltapäivänsä, missä käsiteltiin yhteisten tavoitteiden tulokset, mitkä tulivat erilaisten asiakas- ja taloustietojärjestelmien sekä asiakastytyväisyyskyselyn kautta. Lisäksi jokainen yksikkö arvioi itse, yksikkökohtaisten strategisten tavoitteiden toteutumista sekä syitä onnistumisiin tai epäonnistumisiin. Samalla suunnattiin jo katsetta vuoteen 2011 ja mietittiin uusia strategisia tavoitteita vuodelle 2011. Yksikkökohtaisten strategisten tavoitteiden 2010 toteutumisen arviontina, keskustelu, missä esimies ja tämän opinnäytetyön tutkija oli kirjaajana ja antoi henkilöstön itse arvioida, oli toimiva. Henkilöstö sai itse miettiä toteutumaa sekä syitä, miksi asiat tapahtuivat tai eivät tapahtuneet. Iltapäivissä näkyi se, että henkilöstö paneutui asioihin. Iltapäivän aikana tuli myös ilmi se, että paljon oli vuoden aikana tapahtunut ja paljon oli saatu muutoksia sekä onnistumisia aikaan. Myös näissä iltapäivissä todettiin monen tehdyn asian jäävän huomaamatta tai unohduksiin, ellei asioita kirjata muistiin käsittelyn jälkeen. Kehittämisiltapäivissä aika loppui kesken ja ilmeni uutta mietittävää sekä tavoiteltavaa

vuodelle 2011. Tammikuun 2011 kehittämisiltapäivissä päätettiin uusista kehittämisiltapäivistä huhtikuussa 2011, kun ensin olisi käyty kehityskeskustelut.

Strategian toiminnallistaminen muistityön yksikössä vuonna 2010, onnistui hyvin. Vanhustyön sekä kunnan strategiaan tutustuttiin ja saatiin vietyä yleisemmällä tasolla olevat strategiset tavoitteet yksikön käytännön työhön ja arkeen. Muistityön yksikössä löydettiin keinot toteuttaa strategiaa omassa päivittäisessä työssä. Vuoden 2010 strategian toiminnallistamisen kautta löytyi muistityön yksikölle sopiva aikataulutus kehittämisiltapäivien, strategisten tavoitteiden asettamisen, kehityskeskustelujen ja arvioinnin suhteen. Eri toiminnot strategian toiminnallistamisen ja tavoitteiden asettamisen, toiminnan ja arvioinnin suhteen tulee kehittymään jatkuen, kun toimintaa johdetaan strategiajohtamisen mallilla.

6.2 Muistityön yksikön vuoden 2010 strategisten tavoitteiden toteutuminen

Tämän osan pohdinnassa jaetaan pohdinta BSC-mallin mukaisesti neljään eri osioon. Sama jako tässä työssä on myös tulosten esittämisluvussa.

6.2.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman mukaisesti strategiset tavoitteet vuodelle 2010, toteutuivat hyvin. Hoitovuorokaudet yksikössä lisääntyivät samoin päivähoidon hoitor ryhmien käyttäjät. Hoitovuorokausien lisääntyminen kertoi siitä, että muisti 1:llä olevat jaksopaikat olivat miltei koko vuoden täynnä ja välillä yksikössä oli kaksi tai kolme asiakasta ylipaikalla. Vuoden 2010 aikana useat asiakkaat odottivat muisti 1:llä pitkäaikaispaikkaa, koska eivät kyenneet enää palaamaan omaan kotiin asumaan. Asiakkaiden odottaminen jaksopaikoilla aiheutti sen, että asiakkaita oli välillä ylipaikoilla. Päivähoidon käyttäjämäärien lisääntyminen näkyi hoivaryhmien koon suurentumisena sekä sen, että hoivaryhmiä oli jokaisena arkipäivänä. Useat päivähoidon hoiva-asiakkaat kävivät ryhmässä useana päivänä viikossa. päivähoidon levähdyspiste ei löytänyt asiakkaitaan. Käyttäjämäärä oli pudonnut kahteen käyttökertaan vuonna 2010. Levähdyspistettä oli vuoden aikana markkinoitu eri tilaisuuksissa, mutta se ei jostain syystä saavuttanut suosiota. Talouden kannalta levähdyspisteen käytön vähyydellä ei ollut merki-

tystä, koska siihen ei oltu resurssoitu erikseen henkilökuntaa, vaan toiminta sisältyy päivähoiton toimintaan.

Toimintatuotot nousivat vuodesta 2009 105,8%:sta, vuodelle 2010 139,6%:iin. Toimintatuottojen kasvu selittyy osin sillä, että vuonna 2010 tuli lakiuudistus, jonka mukaan kaikille eläkeläisille palautettiin Kelan maksama hoitotuki. Tätä kautta asukkaiden / asiakkaiden tulot nousivat ja samalla maksettava maksu muistityön yksikössä asumisesta nousi. Lisäksi toimintatuottojen nousuun vaikutti se, että muistityön yksikössä oli paljon asiakkaita ylipaikoilla ja tätä kautta tuloja tuli enemmän. Tulojäämää jäi, vaikka tilanteen mukaan ylipaikkatilanteissa palkattiin lisää henkilökuntaa. Talouden toteuman tilikauden tulos parani vuodelta 2009 100,1%:sta, vuonna 2010 87,2%:iin. Tilikauden toteuman tulos oli hyvä ja kertoo yksikön taloudellisesta toiminnasta. Talouden toteuman yhtenä suurena tekijänä oli myös työntekijöiden sairaus poissaolojen vähentyminen 220 vuorokaudella. Varsinkin lyhyen sairauslomat ovat kalliita ja niiden määrä väheni vuonna 2010.

Henkilöstö mietti omissa keskusteluissaan sekä raporteilla erilaisia mahdollisuuksia toimia taloudellisesti. Taloudellinen ajattelu tuli hyvin käytäntöön ja henkilöstön aloitteesta esimerkiksi miettimällä vaippa-asiat ajan tasalle. Kaikkien vaippoja käyttävät asiakkaat käytiin läpi ja valittiin jokaiselle sopiva ja tarkoituksenmukainen vaippa. Lisäksi vaippavalmistaja Tenalta kävi esittelijä kouluttamassa henkilökuntaa vaippojen oikeaoppisessa käytössä sekä valinnassa. Vaippa asioiden ollessa ajan tasalla, asukkailla on miellyttävämpi olotila ja säästöä syntyy pesulalaskuissa, koska asukkaat eivät kastu väärän vaipan takia läpimäräksi, kastellen myös koko vuoteensa vuodevaatteineen. Henkilökunta kiinnitti huomiota omatoimisesti huomiota taloudelliseen työvuorosuunnitteluun sekä sijaisjärjestelyihin, minkä seurauksena esim. erilliskorvausten määrä pysyi maltillisena.

6.2.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman yhtenä tärkeimpänä mittarina oli asiakastyytyväisyyskysely. Kysely oli toteutettu samanlaisena vuonna 2008 ja nyt uudelleen keväällä 2010. Molempina vuosina kaikki vastaajat olivat omaisia, koska muistityön yksikön

asukkaiden / asiakkaiden muistisairaus on edennyt jo niin pitkälle, etteivät he itse kykene vastaamaan kyselyyn. Asiakastyytyväisyys kyselyn tuloksista saatiin viestiä siitä, miten muistityön yksikön toiminta koetaan omaisen näkökulmasta. Arviointiasteikko kyselyssä oli 4-10. Asiakastyytyväisyys kysely oli jaettu neljään eri osioon, tiedon ja tuen saaminen, asiakkaan kohtaaminen ja hoito, mielekäs arki ja kuntouttava toiminta sekä henkilöstön toiminta ja ympäristö. Korkein keskiarvo saatiin vuonna 2010 henkilöstön toiminnasta 8,81 ystävällisyys ja avuliaisuus. Matalin keskiarvo vuonna 2010 tuli mielekäs arki ja kuntouttava toiminta 7,1 kuntouttavan toiminnan määrällä. Vuonna 2008 korkein keskiarvo oli 8,96 ympäristön toiminta, tilojen siisteys. Matalin keskiarvo vuonna 2008 oli 7,88 mielekäs arki ja kuntouttava toiminta, omatoimisuuden tukeminen. Kaikki vuoden 2008 keskiarvot olivat muutaman desimaalin parempia kuin vuonna 2010, lukuun ottamatta omatoimisuuden tukemisen keskiarvoa, mikä oli noussut muutamalla desimaalilla vuodesta 2008.

Yhtenä syynä keskiarvojen laskun syynä oli ehkä asiakasmäärän kasvaminen. Koska asiakasmäärä kasvoi, ei pystytty enää antamaan kaikille asiakkaille kaikea palvelua, mitä omaiset olisivat halunneet. Lisäksi pitkäaikaispaikkaa joutui odottamaan vuonna 2010 melko pitkäänkin ja odotusaika saattoi olla omaiselle raskas, koska epävarmuutta oli ilmassa, miten asiat etenevät. Toisaalta voi olla myös niin, että omaiset uskaltavat vastata rehellisemmin ja antavat rehellistä palautetta. Eniten tietoa antava kohta kyselyssä oli ns. avoin palaute. Avoimesta palautteesta kävi ilmi, mitkä asiat omaisia oli mietittänyt ja mitkä olivat asioita, joita on kehitettävä. Kyselyn avoimesta palautteesta kävi hyvin esille esim. se, että pyykinhuolto koetaan hankalaksi.

Kyselyn tulokset käytiin läpi henkilöstön kanssa ja niistä nostettiin esille kehittämistarpeita. Näiden kehittämistarpeiden kautta toimintaa pyrittiin korjaamaan. Lisäksi henkilöstön kanssa valittiin ne asiat, mitä painotetaan ja mistä keskustellaan erityisesti, kun kyselyn palaute käydään omaisten kanssa läpi.

Kyseisen kyselyn tulokset käytiin läpi omaisten kanssa omaisiltapäivän yhteydessä. Vuonna 2008 tulokset käytiin läpi niin, että paikalla oli koko muistityön yksikön asiakkaat / asukkaat ja omaiset. Omaiset kokivat tällöin vaikeaksi keskittyä tilanteeseen sekä keskustella asioista, koska paikalla olevat asiakkaat / asukkaat pitkästyivät ja ilmaisivat pitkästyksensä. Vuonna 2010 tilaisuus järjes-

tettiin niin, että omaisten iltapäivä aloitettiin erillisessä kokoustilassa, missä käytiin läpi omaisten kanssa kyselyä ja omaisilla oli mahdollisuus kysellä ja kommentoida asioita.

Muita asiakasnäkökulmaan liittyviä asioita olivat yksilöllisten hoidollisten tavoitteiden tekeminen, viriketoiminnan lisääntyminen, uuden ystäväpiirin alkaminen, muistikahvilan jatkuminen, avoimuus asiakkaita sekä omaisia kohtaan ja yhteisöllisyys sekä kotoisuus. Yksilöllisten hoidollisten tavoitteiden tekeminen ei toteutunut lainkaan. Viriketoiminta ei lisääntynyt siinä määrin kuin oli tarkoitus. Viriketoimintaa tuli lisää, mutta suurin syy sen lisääntymiseen oli vakituisen sosiaaliohjaajan palaaminen työhönsä sekä kesätyöntekijöiden olemassa olo kesällä. Henkilökunta ei ottanut viriketoimintaa omakseen, vaan koki sen kuuluvan esim. sosiaaliohjaajalle. Lisäksi viriketoiminnasta oli mielikuvia, että sen pitäisi olla jotakin hienoa ja ihmeellistä.

Uusi ystäväpiiri alkoi suunnitellusti ja muistikahvila jatkoi toimintaansa. Muistikahvilan suosio a tätä kautta kävijämäärä nousi radikaalisti. Muistikahvilan täytyi vaihtaa suurempaan tilaan, koska entinen tila jäi pieneksi. Päivähoidon strategiset tavoitteet vuodelle 2010 toteutuivat erinomaisesti ja siihen syinä päivähoidon henkilöstötilanteen rauhoittaminen. Aiemmin muistineuvojan työparina ollut työntekijä vaihtui viikon aikana, koska työpari oli osa-aikaeläkkeellä ja oli työssä vain osan viikkoa. Osa-aikaeläkkeen toisen puolen teki työntekijä, joka oli osan viikkoa muisti 1-yksikössä. Työ päivähoidossa on erilaista kuin muisti 1-yksikössä ja vaatii oman asenteensa. Osa-aikaeläkkeellä olleen työntekijän jäädessä kokonaan eläkkeelle, päättyi puolikasta päivähoidossa tehnyt työntekijä siirtymään kokonaan päivähoitoon. Päivähoidon tilanne rauhoittui, kun liiallinen liikkuvuus poistui ja muistineuvoja työparinsa kanssa sai keskittyä työhönsä ja sen kehittämiseen. Hyvää ohjausta muistineuvoja ja hänen työparinsa saivat ystäväpiiri-koulutuksesta. Koulutus antoi valmiuksia ryhmien vetämiseen, ennaltaehkäisevään toimintaan sekä työparin kanssa työskentelyyn.

Avoimuutta asukkaita ja omaisia kohtaan pyrittiin kehittämään omaisten iltapäivien, puurojuhlan, validaation, realiteettien kertomisen, osallistamisen ja omahoitajuuden kautta. Edellä mainitut asiat kulkevat mukana jokapäiväisessä arjessa, lukuun ottamatta tietenkin joulujuhlaa tai omaisten iltapäivää. Omaiset

ovat kuitenkin aina tervetulleita ja heille on painotettu muistityön yksikön olevan asukkaiden koti ja omaiset voivat tehdä asukkaan kanssa samoja asioita halutessaan kuin kotona. Omaiset saavat osallistua asukkaan hoitoon niin halutesaan, mutta heidän ei ole pakko. Henkilöstöltä nousikin tähän asiaan kommenttia siitä, että joskus osallistaminen on haastavaa, että osaa tarjota osallistamisen oikein, syylistämättä tai pakottamatta omaista asioihin, mitä hän ei halua tehdä.

Kotoisuutta ja yhteisöllisyyttä toimintaa on niin paljon kuin on vain mahdollista. Muistisairaus asettaa molemmille asioille omat rajoituksensa, koska muistityön yksikön asiakkaiden / asukkaiden muistisairaus on jo edennyt pitkälle. Kotoisuudesta ja yhteisöllisyydestä on tullut positiivista palautetta eri tahoilta. Asiat koetaan tärkeäksi ja niihin halutaan panostaa.

6.2.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisiin prosesseihin kuuluivat tavoitteet tehtäväkuvien selkeytymisestä, työsuunnittelun tehostamisesta, turvallisen lääkehoidontoteuttamisesta, työergonomian huomioimisesta ja henkilöstön avoimuudesta sekä hyvinvoinnista.

Tehtäväkuvien selkeytymisellä sekä siitä nousseella vastuujalla on saatu aikaan tehokkuutta sekä taloudellisuutta. Määrättyjen asioiden keskittäminen pienelle joukolle henkilöstöä, on tuonut toimintaan ryhtiä esim. erilaiset tilaukset. Vastuujakoa vastustettiin jonkin verran alussa, mutta vastuujalon mukaisen toiminnan ollessa käynnissä, huomasi henkilöstö sen hyvät puolet sekä toimivuuden. Henkilöstöltä tuli palautetta siitä, että oli helpottavaa, kun ei tarvinnut itse kantaa vastuuta tai tehdä päätöksiä asioista, mitkä eivät henkilöstölle kuuluneet esim. sijoitukset terveystieteiden muisti 1:lle. Tehtäväkuvat ovat vielä tekemättä, eikä niitä saatu tehtyä 2010. Tehtäväkuvien tekeminen siirtyi vuodelle 2011.

Turvallisen lääkehoidon toteuttamisen oli panostettu paljon. Turvallisuutta parannettiin uuden lääkkeenjakovaunun hankinnalla, koulutuksella, keskusteluilla, poikkeamien seuraamisella. Muistityön yksikössä ei ollut käytössä lääkepoik-

keamien kirjaamista tai seurantaan, ennen vuotta 2010. Poikkeamien kirjaamisen aloittaminen aiheutti yksikössä osin erittäin vahvaa vastustusta ja lääkeasiat yleensäkin kuohuttivat paljon tunteita. Kun turvallisen lääkehoidon toteuttaminen eteni, nähtiin pian muutoksia. Konkreettisin muutos oli lääkepoikkeamien jyrkkä lasku. Henkilöstö kiinnostui lääkeasioista ja alkoi kehittää toimintaansa lääkkeiden kanssa, omatoimisesti.

Työergonomiaa huomioitiin keskusteluissa, eri tilanteissa. Ergonomiaa mietittiin eri tilanteissa ja eri asukkaiden kanssa toimiessa. Miettimistä laajennettiin myös koskemaan asukkaita ja heidän tarpeitaan. Hankaliin työtilanteisiin haettiin isommalla joukolla ratkaisua ja tarvittaessa konsultoitiin esim. työterveyden edustajia. Apuvälineiden käyttöön kannustettiin ja niitä pyrittiin ostamaan mahdollisimman paljon. Vuonna 2010 hankittiin mm. satulatuoleja, pesulavetti, siirtopatja, sänkyjä, patjoja, nostureita, nostoliinoja. Kahden autettavien määrää lisääntyy koko ajan ja moni on kahden autettava jo tullessa palveluihin.

Avoimuuden ja hyvinvoinnin henkilöstö arvioi pysyneen ennallaan. Henkilöstö kertoi omien henkilökohtaisten asioiden käsittelyn vähentyneen ja keskustelun liittyvän tauoilla työasioihin. Tiedonkulku on tullut avoimemmaksi ja sitä saa paremmin, näin kertoivat useat työntekijät. Usein epätietoisuus ja kuulo/luulopuheet saavat aikaan työyhteisössä turhaan pahaa mieltä ja ahdistusta. Vuoden 2010 strategisia tavoitteita toteuttaessa, esimiehellä oli selkeä suunta panostaa tiedottamiseen ja tiedonkulkuun. Muistityön yksikössä henkilöstö tekee kaksi- tai kolmivuorotyötä. Koko henkilöstö ei ole juuri koskaan koossa, joten tiedottaminen ja tiedonkulku on ongelmallista. Henkilöstö kertoi myös siitä, että on mukava tulla töihin ja opiskelijat sekä sijaiset kertoivat työilmapiiriin olevan hyvä. Henkilöstö viettää aikaa yhdessä myös vapaa-ajalla ja järjestävät omaa toimintaa.

6.2.4 Oppimis- ja kasvun näkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulmasta tärkein tulos, mikä saavutettiin strategisten tavoitteiden toteuttamisella vuonna 2010, oli kasvu, tuli hoitovuorokausista, päivähoitoon käyttäjämääristä sekä tutustumis- ja opintokäynneistä. Kasvu kertoi

siitä, että muistisairaiden määrät kasvoivat koko vuoden 2010. Määrän kasvua on ennakoitava ja siihen on varauduttava, koska muistisairaat tulevat tarvitsemaan paljon palveluja. Yhteistyön määrä, eri tahojen kanssa, kasvoi vuonna 2010. Yhteistyön kasvaminen oli merkittävä ja tärkeä tekijä, koska muistisairaiden asiakkaiden lisääntyessä, ilman yhteistyötä ei kyetä antamaan heille, heidän tarvitsemiaan palveluita. Oppimisenäkökulma asiakasmäärien kasvuun ja yhteistyön tarpeellisuuteen tuli monessa asiassa realistisesti näkyväksi vuoden 2010 aikana. Yhteistyö eri tahojen kanssa ja tahojen välinen tiedonkulku sekä ennakointi, tuotti hyviä tuloksia mm. asiakkaan mahdollisuuteen asua omassa kodissa pidempään.

6.3. Muistityön yksikön vuoden 2010 strategisten tavoitteiden toteuttamisella saatu vaikuttavuus

Tässä opinnäytetyössä käytettiin vaikuttavuuden arviointiin Kuntaliitonmääritelmää siitä, miten vaikuttavuutta arvioidaan eli käytettyjen resurssien ja vaikutusten avulla. Vaikuttavuus käsitettiin myös strategiavaikuttamiseksi eli pyrittiin luomaan muistityön yksikössä yhteinen tai jaettu tulkinta strategiasta ja sen toteuttamisesta arjen työssä.

Strategiavaikuttaminen toteutui muistityön yksikössä hyvin. Strategiasta saatiin luotua yhteisissä - ja yksikköpalavereissa sekä kehityskeskusteluissa yhteinen tulkinta ja sen perusteella sitä toteutettiin sovittujen tavoitteiden mukaisesti arjessa. Muistityön yksikön jokaiselle yksikölle löytyi strategiset yhteiset – ja yksilölliset tavoitteet. Vaikuttavuuden saavuttamiseksi voidaan tulkita se, että koko henkilöstö sitoutui strategiaan tavoitteisiin ja toteutti niitä. Tavoitteet olivat kaikille selvät ja olivat tehty arjen konkreettiseen työhön.

Vaikuttavuutta arvioidessa suhteessa käytetyt resurssit ja vaikuttavuus, nousee esiin heti hoitovuorokausien ja päivähoidon asiakasmäärien kasvu. Henkilökunnan määrä kasvoi vuonna 2010, ½ henkilöllä ja paikkamäärät pysyivät samana kuin aiemmin, mutta asiakasmäärissä oli runsas kasvu. Henkilökunnan asenne ja strateginen, asiakaslähtöinen toiminta sekä yhteistyö eri tahojen kanssa mahdollistivat kasvun.

Strategian toiminnallistamisen kautta luotujen strategisten tavoitteiden mukainen toiminta, vähensi muistityön yksikössä sairauslomapäivien määrää 220 vuorokaudella vuonna 2010, verrattuna vuoteen 2009. Voidaan siis tulkita, strategisen toiminnan muuttaneen olosuhteita, mikä vaikuttaa henkilöstön sairastavuuteen. Strategisten tavoitteiden toteuttamisen kautta, henkilöstöltä vaadittiin joissain asioissa enemmän työpanosta kuin aiemmin ja osa vaatimuksista oli täysin uusia. Henkilöstön kuormittavuus sekä työn vaativuus olivat kuitenkin tasapainossa, henkilöstön työhyvinvoinnin suhteen, koska sairastavuus vähentyi huomattavasti.

Päivähoidossa strategisen toiminnan vaikuttavuus näkyi koko muistityön yksikössä eniten, mitattaessa määrällisillä mittareilla. Henkilöstö ei lisääntynyt, mutta kävijämäärät hoivaryhmissä sekä muissa ryhmissä, lisääntyivät runsaasti. Päivähoito haki omilla strategisilla tavoitteillaan vaikuttavuutta ja volyymia ennaltaehkäisevään työhön. Tätä vaikuttavuutta löytyi erityisen paljon kaikille avoimesta muistikahvilan kävijämäärän runsaasta kasvusta sekä uusien ystäväpiirien alkamisena sekä vanhojen ystäväpiirien voimaannuttamisena.

Muisti 1:n suurin vaikuttavuus löytyi asiakasmäärien nousussa. Henkilöstömäärä muuttui +0,25, koska puolikas varahenkilö jaettiin myös Muisti 2:n kanssa. Asiakkaita oli vuoden aikana paljon ylipaikoilla ja vain harvoissa tapauksissa oli tarvetta ylimääräisen henkilöstön palkkaamiseen. Strategiset tavoitteet ja niiden mukainen toiminta motivoi henkilöstön toimintaa entistä joustavamaksi sekä asiakaslähtöisemmäksi. Tätä kautta kyettiin ottamaan asiakkaita ylipaikoille ja silti hoitamaan heidät samalla henkilöstömäärällä, hoidon ollessa laadukasta.

Muisti 2:n suurin vaikuttavuus löytyi taloudellisesta ajattelusta, työergonomian viemisestä käytäntöön sekä asukkaiden hoitoisuuden nousemisesta huolimatta, hyvä hoito samalla henkilöstömäärällä kuin aiemminkin. Taloudellisen ajattelun kautta on mm. asukkaiden vaippa-asiat mietitty uudestaan, yksilöllisesti sekä taloudellisesti. Taloudellisella ajattelulla tarkoitetaan rahallisia mittareita, mutta myös henkilöstön kuormittavuutta. Työergonomiaa kehitetään koko ajan ja apuvälineitä käytetään koko ajan. Uudet työntekijät perehdytetään apuvälineiden käyttöön, eikä suostuta tekemään esim. nostoja ilman niitä. Apuvälineitä on

hankittu lisää vuonna 2010 ja niitä hankitaan koko ajan lisää. Muisti 2:n asukkaiden hoidollisuus on lisääntynyt nopeasti. Vuonna 2010 oli tilanne, että 20:stä asukkaasta vain viisi söi itse ja kaikki muut olivat syötettäviä. Henkilöstö, muisti 2:lla, on sujuvasti muuttanut toimintatapojaan niin, että pystyy vastaamaan muuttuneeseen tarpeeseen.

Muistityön yksikön esimiehen kannalta, joka on samalla tutkija, strategian toiminnallistaminen toi mukanaan järkevyyttä sekä järjestystä johtamiseen ja suunnitelmalliseen toimintaan. Strategian toiminnallistamisen kautta muistityön yksikköön syntyi toimintamalli, mikä palvelee tavoitteiden toteutusta sekä arviointia. Hyväksi koetun toimintamallin mukaisesti jatketaan toimintaa sekä strategian toiminnallistamista vuonna 2011. Strategian toiminnallistamisen kautta tuli esiin, kuinka tärkeää on vetää kulunut vuosi yhteen ja miettiä yhdessä henkilöstön kanssa, mitä on tapahtunut ja miten tavoitteet ovat onnistuneet. Ilman kunnollista yhteen vetoa tehdyt asiat unohtuvat vuoden varrella ja saattaa tulla tunne, ettei mitään ole tehty. Strategian toiminnallistamisen kautta on helppo arvioida toimintavuotta sekä strategisten tavoitteiden toteutumista ja vaikuttavuutta. Kuntatalouden kiristyessä monia toimintoja ja niiden vaikuttavuutta kyseenalaistetaan. Strategian toiminnallistamisen kautta muistityön yksikön toimintaa ja vaikuttavuutta pystytään esittämään entistä paremmin.

Strategian toiminnallistamista kehitetään koko ajan muistityön yksikössä. Tarvittavia muutoksia ja arviointia tehdään koko ajan. Strategiset tavoitteet kulkevat arjen työssä mukana koko ajan ja tavoitteet pyritään pitämään käytännön läheisinä niin, että niitä on helppo toteuttaa. Matka strategian toiminnallistamiseen ja strategiseen johtamiseen sekä strategiavaikuttavuuteen jatkuu muistityön yksikössä kehittyen koko ajan, kun opitaan uutta.

LÄHTEET

Aaltonen, T. 2008. Luettu 14.3.2011.

<http://novetos.blogspot.com/2008/11/jalkauttaminen-vai-ksittminen.html>

Hakanen, M., Heinonen, U., Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat, menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heikkinen, H., Rovio, E., Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa. Kansanvalistusseura

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveys-toimessa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

Houni, M., Nupponen, M., Pakarinen, K. 2002. Kuntien strategiatyön avaimet. Helsinki: Praksis, Suomen Kuntaliitto.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Janhonen, S., Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. WSOY. Helsinki.

Johanson, J-E. 2007. Strateginen johtaminen, organisaatioanalyysi 2. Luento. Helsingin yliopisto, Yleisen valtio-opin laitos.

Juholin, E. 2009. Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Juuti, P. 2009. Yllätyksellinen maailma. Miten toimit ja löydät mahdollisuudet? Tampere. Esa Print Oy.

Juuti, P., Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Jyväskylän Yliopisto. Strateginen johtaminen. Luettu 7.4.2010. <https://www.jyu.fi/edu/laadunvarmistus/laatukäsikirja/johtaminen/st>

Kalliovalkama, K. 2008. Lempäälän vanhustyön strategia ja kehittämislinjaukset vuosille 2009-2025 – asiakirja.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kamensky, M. 2007. Strategia ratkaisee, sinisen ja punaisen meren strategiat. Luento. Inspecta, asiakaspäivä 25.9.2007.

Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

Koskinen-Ollonqvist, P., Peltö-Huikko, A., Rouvinen-Wilenius, P. 2005. Näkökulmia vaikuttavuuteen. Vaikuttavuuden arvioinnin mahdollisuudet terveyden edistämässä. Terveyden edistämisen keskuksen julkaisuja-sarja 4/2005. Oy Trio-Offset Ab

Kuntaliitto. 2005. The Balanced Scorecard- tasapainotettu mittaristo. Luettu 31.10.2010.

http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;348;1027;1896;85186;1610

Kuntaliitto. 2007. Vaikuttavuus. Luettu 16.1.2011

http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;347;93749;119498;119581

Laaksovirta Tuula. 2008. Tieteellinen ajattelu – arki ajattelu. Luettu 15.2.2011.

<http://www.ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/view/1163/1021>

Laamanen, K. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Teknologiainfo Teknova

Laine, K., Hulkkonen, V. 1996. Strategia: Ajatuksista tekoihin. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Oy Edita Ab.

Lempäälän Kunta. 2009. Kuntastrategia 2010-2025 – asiakirja.

Malmi, T., Peltola, J., Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard, Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Talentum. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Ojala, L., Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Suomen Kuntaliitto 2003. Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä. Espoo: Frenckellin Kirjapaino Oy.

Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J., Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Juva: WS Bookwell Oy

Rajavaara, M. 2007. Hyvinvointipalvelujen vaikuttavuus. Seminaari Sosiaalitalous 18.10.2007. Stakes. Luettu 25.9.2010.

<http://info.stakes.fi/sosiaalitalous/FI/seminaarisarja/2007/index.htm>

Telaranta, S. 2009. Strategia, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel: Strategy bites back. Prentice Hall 2005. Luento. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere Uni-versity Press.

Työministeriö. Työssä jaksamisen ohjelma. Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä. 2003. Espoo: Frenckellin Kirjapaino Oy

Valtionvarainministeriö. Balanced Scorecard Forum 2002:Balanced Scorecard valtionhallinnossa. Luettu 31.10.2010.

<http://www.hallinto.oulu.fi/suunnit/toiminta/BSCvaltionhallinnossa.pdf>

Vaasan Yliopisto.2000. Vaasan Yliopiston vaikuttavuusstrategia ja toimenpideohjelma. Luettu 15.1.2011.

<http://lipas.uwasa.fi/hallinto/strategiat/vaikuttavuus.html>

Virtanen, P.,Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima

Vilkka, H., Airaksinen, T.2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Wikipedia. Balanced Scorecard. Luettu 14.10.2010.

http://fi.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard

Wikipedia. Strategia. Luettu 31.3.2010.

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Strategia>